



HAL
open science

Responsabilité sociétale et ancrage territorial d'une entreprise de services urbains : le cas de Lyonnaise des Eaux

Julien Batisse

► **To cite this version:**

Julien Batisse. Responsabilité sociétale et ancrage territorial d'une entreprise de services urbains : le cas de Lyonnaise des Eaux. Géographie. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2015. Français. NNT : 2015BOR30049 . tel-01343886

HAL Id: tel-01343886

<https://theses.hal.science/tel-01343886>

Submitted on 11 Jul 2016

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.

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN « GÉOGRAPHIE »

**Responsabilité sociétale et ancrage territorial
d'une entreprise de services urbains**

Le cas de Lyonnaise des Eaux

Présentée et soutenue publiquement le 10 Juillet 2015 par

Julien BATISSE

Sous la direction de Denis RETAILLE

Et la codirection de Sandrine VAUCELLE

Membres du jury

Denis Retaille, Professeur à l'Université Bordeaux Montaigne (Directeur)

Sandrine Vaucelle, Maître de conférences à l'Université Bordeaux Montaigne (Codirectrice)

Rémi Barbier, Professeur à l'ENGEES (Rapporteur)

Thomas Lamarche, Maître de conférences à l'Université Paris-Diderot (Rapporteur)

Bernard Barraqué, Directeur de recherche CNRS, AgroParisTech (Examineur)

Xavier Litrico, Directeur du LyRE, SUEZ environnement (Examineur)

Alexandre Brailowsky, Directeur de la Responsabilité Sociétale, Engie (Expert invité)

Alexandre Brouzes, Directeur clientèle de SUEZ environnement (Expert invité)

Remerciements

L'expérience de la thèse est un parcours long et jalonné d'obstacles. Mais il est surtout enrichissant par ses apprentissages et ses rencontres. L'occasion m'est donnée ici de remercier l'ensemble des personnes qui m'ont inspiré et dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifeste pour mes travaux m'ont accompagné pendant ces quatre dernières années.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à mon directeur de thèse Denis Retailé et à ma co-directrice Sandrine Vaucelle qui, tous deux, m'ont accordé leur confiance et prodigué des conseils scientifiques avisés. Je souhaite également remercier Sandrine Vaucelle pour son implication : elle m'a initié à la recherche partenariale au sein de ses projets, a bâti les conditions de réalisation de cette thèse CIFRE et m'a accompagné dans la maturation et l'aboutissement de ce projet doctoral.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font d'examiner mon travail, et dont les travaux ont inspiré mes réflexions et façonné ma personnalité scientifique.

Enfin, au cours de ces années de travail, j'ai pu échanger avec différents universitaires qui, par leurs conseils et le partage de leurs expériences et réflexions, ont aiguisé mon goût pour la recherche. A ce titre, je remercie plus particulièrement Abdourahmane Bontianti, Dominique Darbon, Frédéric Cherqui, Bruno de Grissac, Laurence Harribey, et Abdourahmane Ndiaye, qui ont, d'une manière ou d'une autre, contribué à l'enrichissement de ma réflexion.

Ce travail n'aurait pas pu exister sans l'aide de différentes institutions qui, au travers de leur soutien matériel et/ou financier, ont reconnu mon travail et m'ont fait confiance : l'ANRT, l'UMR ADESS et le CNRS, SUEZ environnement, le Conseil régional d'Aquitaine, et l'Université Bordeaux Montaigne. Je tiens également à remercier les partenaires institutionnels et leurs représentants avec qui j'ai pu échanger et travailler : Bordeaux Métropole (ancienne Communauté Urbaine de Bordeaux), le Syndicat des Eaux de Carbon-Blanc (SIAO), le CREAQ, et les différents CCAS rencontrés.

Ce travail n'aurait bien évidemment pas pu être mené sans la confiance et l'ouverture des membres de SUEZ environnement. Je remercie tout d'abord Alexandre Brailowsky, pour ses lectures et encouragements, pour sa bonne humeur et l'amour du métier. J'aimerais aussi

témoigner de ma reconnaissance aux salariés de l'entreprise qui m'ont d'abord permis de réaliser mes travaux de thèse et qui m'accompagnent aujourd'hui dans leur poursuite et leur industrialisation. Ainsi, je tiens à remercier Pascal Busch, pour m'avoir permis de commencer ma thèse au sein de l'Agence Régionale Clientèle, et ses équipes auprès desquelles j'ai pu développer mon envie d'innover dans l'amélioration de la relation de service public. Une pensée particulière à Farida Courtazelles pour son professionnalisme, sa gentillesse et disponibilité. Je tiens à remercier également Xavier Litrico, auprès de qui j'ai achevé ma thèse, pour sa confiance, son implication et pour la chance qu'il me donne de poursuivre mes travaux dans l'entreprise. Merci à Fabienne Boronnat, Pascal Guiffant et Ingrid Jaugey pour leur soutien précieux et leur attachement à valoriser mon travail au sein du groupe. C'est avec un grand enthousiasme que je tiens à remercier enfin mes collègues et amis : Julia pour ses conseils, encouragements et son implication ; Karim pour sa créativité, son sens de la pédagogie (pour les nuls) et surtout son énergie (débordante) ; Cyril et Marie pour leurs sens de l'humour si particulier ; Damien, mon « sparring-partner » ; et tous mes autres coéquipiers du LyRE, que je ne pourrais pas remercier nominativement au risque d'ouvrir un nouveau chapitre de ma thèse, mais sans qui je n'aurais pas le sourire en venant travailler. A tous un grand merci !

Enfin, je souhaiterais remercier mes proches pour leurs encouragements, leur écoute et soutien inestimables, pour leurs relectures et enthousiasme. Je remercie tendrement Elodie pour sa présence irremplaçable à mes côtés. Ensuite j'aimerais exprimer mon affection à ma famille et plus particulièrement à son dernier membre, Axel, qui a déjà un tel attrait pour les livres que son oncle est enthousiaste à l'idée de l'accompagner dans son projet doctoral à venir. Merci à Anna, Clément, Clément de l'équipe « Figolu », Coline, David, Fano, Jean, Kevin, Laurent, Marion, Samuel, Simon, Simone, et tous les autres pour m'avoir chanté ce refrain « quand soutiens-tu cette thèse ? », mais surtout pour les bons moments partagés ensemble.

Enfin, mes pensées vont à ma mère, à qui je dédie ce travail et qui, je l'espère, est fière du parcours réalisé. Tu as été pour moi, pour nous, un repère et une inspiration.

Sommaire

<i>Avant-propos</i>	7
<i>Introduction</i>	8
<i>Partie I. La stratégie RSE dans la dynamique industrielle de Lyonnaise des Eaux</i>	46
Chapitre 1. Caractéristiques et mutations de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux	47
Chapitre 2. Le déploiement territorial de la stratégie RSE	99
<i>Partie II. L'exercice de la responsabilité dans la gestion territoriale du développement durable des services d'eau : une approche par le projet</i>	164
Chapitre 3. Identifier et prendre en compte des clients les plus fragiles : indicateur, processus de gestion et territoires de la précarité hydrique.	166
Chapitre 4. Innover dans la gestion des consommations et adapter le service rendu à l'utilisateur	228
<i>Conclusion générale. Apports et perspectives de la recherche sur les liens entre stratégie RSE et territorialité d'une entreprise de services urbains.</i>	286
<i>Bibliographie</i>	302
<i>Table des matières</i>	338
<i>Table des figures</i>	340
<i>Table des annexes</i>	343

*Pour l'enfant, amoureux de cartes et d'estampes,
L'univers est égal à son vaste appétit.
Ah ! que le monde est grand à la clarté des lampes !
Aux yeux du souvenir que le monde est petit !*

Baudelaire, « Le Voyage », *Les Fleurs du Mal*, 1861.

Avant-propos

Ces travaux de thèse, menés en Convention Industrielle de Formation par la Recherche, s'inscrivent dans le cadre plus large d'un ensemble de projets menés en partenariat entre l'Université Bordeaux Montaigne et l'entreprise Lyonnaise des Eaux. Cette thèse est en effet adossée au projet de recherche partenarial « *L'Eau dans les Choix Urbains* »¹, placé sous la direction de Sandrine Vaucelle et portant sur les défis techniques de la durabilité des services d'eau en Aquitaine.

Cette thèse CIFRE est financée par l'ANRT et associe l'entreprise Lyonnaise des Eaux, l'UMR 5185 ADESS et l'Université Bordeaux Montaigne. Cette thèse a également bénéficié d'un accompagnement financier de la Région Aquitaine dans le cadre de l'accueil de jeunes chercheurs dans les entreprises. Cette bourse complémentaire m'a permis de consolider ma formation initiale, de me déplacer sur mes sites d'étude et de communication scientifique, mais a favorisé aussi l'achat d'ouvrages bibliographiques².

Démarré en Juin 2011, ce travail de thèse CIFRE me positionne au cœur d'une collaboration multipartite. En tant que doctorant CIFRE, j'ai pu bénéficier d'un double statut d'étudiant, placé sous la responsabilité de mes directeurs de thèse, et de salarié intégré au sein du centre de recherche de Lyonnaise des Eaux (le LyRE). L'encadrement de la thèse CIFRE a fait l'objet d'un dispositif de suivi mobilisant un comité de thèse. Ce comité regroupait autour de moi un ensemble de chercheurs issus de différentes disciplines (géographes, sociologues, économistes spécialisés à la fois dans le secteur de l'eau et dans la sociologie des organisations), mais aussi de praticiens et chercheurs de l'entreprise issus à la fois de Lyonnaise des Eaux et de SUEZ environnement. Dans ce contexte de recherche, le travail doctoral a donné lieu à des productions diversifiées : des communications dans des colloques scientifiques, des communications de médiation de la science, des articles de recherche, des communications institutionnelles dans l'entreprise et des études ponctuelles dans l'entreprise.

¹ Appel à projet du projet L'eau dans les choix urbains, Direction Sandrine Vaucelle

Url : http://www.msha.fr/msha/programme_regionaux/ecu/Vaucelle_Partie_1_Resume%20Web.pdf

² Aides aux jeunes chercheurs en entreprise

Url: <http://les-aides.aquitaine.fr/article403.html>

Introduction

Construction de l'objet et de la problématique de recherche

Contexte de la recherche : La contribution des opérateurs privés à la gestion durable des services urbains d'eau potable en France.

Le développement durable est une dimension incontournable de la construction, de la gestion et de la gouvernance des «territoires»³, aussi bien pour la communauté des chercheurs que pour celle des praticiens. Posé comme un idéal, une urgence, un modèle, il s'incarne plutôt comme un objectif et une méthode de développement pour les villes : lorsqu'on en analyse les réseaux, le bâti ou les usages. Les politiques publiques de développement durable visent à mettre les trajectoires urbaines sur les rails du changement, en en redéfinissant à la fois les modes d'exploitation des ressources, le développement technique mais aussi le lien social et les solidarités⁴. La pensée géographique sur le développement urbain durable est, par ailleurs, une pensée principalement systémique de la ville « *en tant que milieu physique et biologique, milieu construit, milieu social et s de vie* »⁵. L'étude des interactions entre les différents éléments constitutifs de ce « *système-territoire* »⁶ ont permis d'une part d'en identifier les principes de construction et, d'autre part, d'en détacher des modèles⁷. Au cœur

³ Dans ce travail, nous reviendrons par la suite sur les différents sens à donner au terme de territoire et sur les déclinaisons sémantiques à adopter. Cependant, lorsqu'il est utilisé comme tel, le mot « territoire » renverra à sa conception générique d'espace support de l'action et de l'interaction de l'entreprise avec les autres acteurs. Concernant la notion de gouvernance, elle ne fera pas l'objet d'une analyse spécifique c'est pourquoi elle sera utilisée dans sa conception élargie, celle des acteurs, renvoyant aux processus d'exercice du pouvoir dans la gestion des ressources ou la conduite de la politique publique.

⁴ JEGOU A. Territoires, acteurs, enjeux des dynamiques de durabilité urbaine : le cas de la métropole parisienne. Environmental and Society. Université Panthéon-Sorbonne -Paris I, 2011.

ZUINDEAU B. (dir.). Développement durable et territoire, Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, 2010.

THEYS J., EMELIANOFF C. Les contradictions de la ville durable. Le Débat, n°113, Paris, Gallimard, 2001.

⁵ BAILLY A., BRUN P., LAWRENCE J. R., REY M-C. Développement social durable des villes. Principes et pratiques, Paris, Economica, 2000.

⁶ MOINE A. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie, L'Espace géographique, n°2, 2006.

⁷ EMELIANOFF C., La ville durable, un modèle émergent. Géoscopie du réseau européen des villes durables (Porto, Strasbourg, Gdansk), thèse de géographie de l'université d'Orléans, 1999

HAUGHTON G., Developing sustainable urban development models, Cities, vol.14 n°4, Londres, Elsevier,

de ce système, les services urbains ont structuré la construction de ces espaces et leur morphologie, en tant que « *socle fondateur des agglomérations* »⁸. L'analyse historique des services en réseau (eau, électricité)⁹ abonde dans ce sens et témoigne de leur importance dans les dynamiques de structuration et d'organisation des espaces tant sur le plan technique que social. L'extension des réseaux à un très grand nombre de points a eu pour effet de solidariser les points desservis de la ville, faisant alors évoluer son architecture moderne d'une morphologie aréolaire vers une morphologie réticulaire, appelée *network city* (où l'ensemble des quartiers sont interconnectés)¹⁰. Au-delà de leur importance technique et infrastructurelle historiques, les services urbains sont aujourd'hui plongés au cœur des défis de la construction de la ville durable.

La notion de services urbains rassemble sous une même catégorie l'ensemble des services en réseau placés sous la responsabilité d'une autorité organisatrice locale¹¹ : services d'eau potable, d'assainissement, de récolte des déchets, de transports collectifs et de stationnement. En tant que services urbains, les services d'eau potable se définissent autour de trois caractéristiques : leur forte dimension infrastructurelle, leur caractère industriel et commercial et leur gestion partenariale. Du point de vue infrastructurel, les services d'eau s'organisent autour d'une série d'usines, d'équipements et de réseaux interconnectés permettant l'approvisionnement en eau des populations sur l'ensemble du périmètre du service. Ensuite, les services d'eau ont un caractère industriel et commercial qui les positionne à l'interface entre intérêt général et logique marchande¹². Ils sont tournés vers la production de biens ou de services (ici la production, distribution et assainissement de l'eau) susceptibles d'être exploitées par des entreprises privées dans un environnement concurrentiel. Leur économie est marquée par la capacité ou volonté à générer des bénéfices ainsi que par un fonctionnement de recouvrement des coûts par l'utilisateur¹³. Enfin, l'analyse historique des services d'eau a mis en lumière sa dimension intrinsèquement partenariale¹⁴.

1997

MATHIEU N., GUERMOND Y. (ed.), La ville durable du politique au scientifique, Cemagref, CIRAD, Ifremer, INRA, coll. Indisciplines, 2005

⁸ BING G. Quand les services urbains font agglomération. Millénaire – Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, Synthèse du débat rétrospectif du 26 Novembre 2009.

⁹ GARIEPY M., MARIE M. (dir.) Ces réseaux qui nous gouvernent ? Paris : Editions L'Harmattan, 1998

¹⁰ DUPUY. G. L'urbanisme des réseaux, théories et méthodes. Paris : Armand Colin, 1991.

¹¹ Il s'agit des communes ou communautés de communes, d'agglomération ou urbaine. Pour plus de détails sur l'organisation historique des services publics locaux d'eau potable se référer à l'annexe 4

¹² GASTINE, L. Quel avenir pour les services publics ? Millénaire 3, Centre de ressources Prospectives du Grand Lyon, 2010.

¹³ RODRIGUEZ, S. Les modèles de service public : la notion de services publics industriels et commerciaux. In MONTEL-DUMONT, O. Les services publics. Cahiers Français, La documentation française, 2007, no 339.

¹⁴ FERNANDEZ. A. Villes, services publics, entreprises : L'électricité en France et en Espagne du XIX^{ème} au

En effet, les villes ont été les principaux espaces d'invention et d'expérimentation de partenariats public-privé qui ont donné naissance à un écosystème industriel et commercial de compagnies privées spécialisées dans le financement, la construction et la gestion des infrastructures techniques urbaines comme les réseaux et ouvrages des services d'eau. La construction des espaces urbains sous la responsabilité des autorités publiques municipales s'est ainsi appuyée sur un grand nombre d'entreprises de nature capitaliste (comme Lyonnaise des Eaux, Véolia, Bouygues...). La ville, la commune et plus largement l'intercommunalité urbaine sont devenues les lieux de formation d'un « *capitalisme urbain* »¹⁵ regroupant l'ensemble des entreprises privées, délégataires, participant à la construction des infrastructures bâties de la ville (ses grandes infrastructures - les routes et ponts - le bâtiment) mais aussi de ses services urbains¹⁶. Ces relations partenariales s'articulent autour de contrats de délégation de service public (DSP) qui permettent aux collectivités territoriales de confier tout ou partie de la gestion des services à des entreprises privées, tout en conservant la maîtrise du service ainsi que la définition de la politique de l'eau.

L'émergence des questionnements sur le développement durable des services publics d'eau potable date des années 2000¹⁷ et se structurent autour de trois axes : l'éthique, l'environnement, l'économie- les 3E¹⁸. Ces nouveaux enjeux entraînent un changement du cadre de gestion des services publics¹⁹ et renouvellent les réflexions sur leur gouvernance. L'analyse de la gouvernance des services d'eau se décline en deux approches. D'un côté se trouve l'approche fonctionnelle, dite de gouvernance « *interne* », portant sur les modes d'organisation et de fonctionnement du service public ; de l'autre se trouve l'approche territoriale, dite de gouvernance « *externe* », se focalisant sur les modes d'organisation institutionnels et territoriaux les plus pertinents pour tisser les liens entre gestion des services

XX^{ème} siècle. Pessac : MSHA, 2006.

¹⁵ LORRAIN, D. Capitalismes urbains: la montée des firmes d'infrastructures. *Entreprises et histoire*, 2002, no 30, p. 7-31

¹⁶ Pour Dominique Lorrain (2008), le positionnement dans l'architecture urbaine des opérateurs d'eau se voit aujourd'hui renforcé par « la transformation de la matérialité des villes ». La ville contemporaine devient une ville complexe, fortement marquée et structurée par ses réseaux qui deviennent le support de l'économie capitaliste. Plus encore, ces réseaux sont devenus le levier du changement d'échelle des « villes » en « mégalo-poles », ou « gigacity ».

¹⁷ Dans ce travail, pour opérer une nécessaire restriction du domaine d'investigation, nous nous focaliserons uniquement sur l'analyse des services publics d'eau potable et de leurs enjeux de développement durable. Cependant, nous avons bien conscience qu'en réalité ces enjeux ne sont pas si clairement indépendants de ceux touchant les services d'assainissement ou plus largement la ressource en eau.

¹⁸ BARRAQUE B., ANR Eau&3E Bibliographie commentée, Livrable électronique Projet Eau&3E

Url : http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/146/files/2010/09/BIBLIO_version_blog1.pdf

¹⁹ De nouveaux critères de performance des services d'eau, liés à l'écologie, aux modalités de l'action publique ou encore au développement social viennent s'ajouter aux indicateurs traditionnellement technico-économiques. Voir CANNEVA G, GUERIN SCHNEIDER L. La construction des indicateurs de performance des services d'eau en France : mesurer le développement durable ? *Natures, Sciences et Sociétés*, 2011

et gestion de la ressource. Les analyses de la gouvernance des services d'eau (Barraqué, 1995 ; Coutard, 1999 ; Vaucelle, 2010 ; Barbier, 2011) approfondissent la manière dont se construit la durabilité et dont s'articulent ses différentes dimensions contradictoires, à différents échelons. Les travaux de recherches sur le sujet se fondent principalement sur des études de cas, permettant de décrire la trajectoire technique et institutionnelle des services d'eau. Elles mettent en lumière que la ville et ses réseaux sont le produit de la stratégie des acteurs qui les construisent, gouvernent et gèrent. Ici, nous définissons un acteur comme *« une entité sociale (il peut être un individu, un groupe) dotée d'une capacité d'action propre, autonome et possédant une compétence intentionnelle stratégique de nature à influencer les autres acteurs en terme de décision et de comportement (spatial). Deux aspects doivent se réunir pour qualifier l'acteur : la capacité de décision-action et l'impact structurant et dynamisant de sa stratégie d'action »*²⁰.

Dans ce contexte de réflexions sur la durabilité des services urbains d'eau potable, il apparaît important d'analyser avec plus de précision la contribution et la stratégie de gestion de ces enjeux par les opérateurs urbains, placés au cœur de la gouvernance des services publics et artisans de l'opérationnalisation du développement durable dans ce secteur. Confronté aux problématiques de gestion du service public, les opérateurs urbains sont sollicités pour mettre en œuvre des solutions concrètes en faveur du développement durable sous la direction des collectivités organisatrices du service. L'irruption du développement durable, comme nouvel objectif de gestion des services d'eau, place les opérateurs dans un environnement organisationnel en mutations. Comment préserver la ressource en eau alors que l'équilibre économique du service est assuré par la facturation des volumes distribués ? Comment délivrer un service à un prix abordable, alors que ses coûts fixes sont en augmentation du fait du renouvellement nécessaire des infrastructures et d'une normalisation réglementaire (nationale et européenne) accrue ? Ces nouvelles problématiques ne sont-elles pas autant de contraintes, d'incitations, ou d'opportunités de redéfinition des modalités d'exercice du métier d'opérateur et de sa responsabilité ? Face à ces défis, les principaux opérateurs privés, comme Lyonnaise des Eaux ou Véolia, se sont engagés dans une démarche nationale et internationale de repositionnement de leur stratégie autour de la responsabilité sociétale (RSE)²¹, définie de manière générale par l'Union Européenne (UE)

²⁰ BELHEDI A., Les acteurs et l'espace, quelques éléments de problématiques, Dynamiques et planifications spatiales, 2004

²¹ Nous distinguons dans cette thèse responsabilité sociétale et responsabilité sociale de l'entreprise. Emergeant en Europe dans les années 1990, la notion de RSE est en réalité une traduction du concept plus ancien de Corporate Social Responsibility (CSR), où le terme anglais social englobe à la fois le rapport de l'entreprise à la

comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »²².

L'opérateur urbain que nous étudions dans cette thèse est l'entreprise²³ Lyonnaise des Eaux, opérateur privé gestionnaire de service public d'eau potable et filiale du groupe SUEZ environnement (Annexe 1). En tant que délégataire, Lyonnaise des Eaux est engagée depuis 130 ans auprès des collectivités françaises pour produire et distribuer de l'eau aux populations, entretenir et gérer les réseaux de distribution, prévenir les risques de pollution sur la ressource. Quelle que soit la forme de délégation mise en œuvre (concession, affermage, régie intéressée, gérance), l'entité publique est l'autorité organisatrice du service définissant sa politique de gestion. Dans ce cadre juridique de gestion déléguée des services publics d'eau potable, deux grandes entreprises se sont historiquement distinguées en France : la Compagnie Générale des Eaux aujourd'hui Véolia Eau (créée en 1853) ; et la Société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage aujourd'hui Lyonnaise des Eaux (créée en 1880). Si la Compagnie Générale des Eaux concentre dès l'origine ses activités sur le financement et l'exploitation du service d'eau, Lyonnaise des Eaux se développe d'abord autour d'activités plus diversifiées (électricité, gaz, eau)²⁴. Ce n'est qu'après la Première Guerre Mondiale que Lyonnaise des Eaux intensifie véritablement ses activités de gestion de l'eau en France, du fait de la croissance urbaine rapide et du regain d'intérêt pour ce secteur de la part des municipalités. Aujourd'hui, elle est présente sur l'ensemble du territoire français sous la forme de 15 entreprises régionales (auxquelles s'ajoute 1 entreprise régionale pour les départements d'outre-mer). Au total 11 300 collaborateurs de Lyonnaise des Eaux travaillent à la gestion de 2430 contrats de délégation de service public (au sein desquels sont desservis en eau 11 millions de personnes) lui permettant de générer un chiffre d'affaire annuel de 2.3 milliards d'euros. A côté des deux principaux opérateurs, d'autres entreprises forment le secteur industriel de la gestion des services d'eau potable. Créée en 1933, la Saur²⁵ est le

société mais aussi le rapport des salariés dans l'entreprise. Dans la littérature française, il est alors distingué la responsabilité sociale de l'entreprise, tournée vers la gouvernance interne de l'entreprise et la gestion des ressources humaines ; de la responsabilité sociétale de l'entreprise, centrée sur la gouvernance externe de l'entreprise et son articulation à la société et à ses parties prenantes. Traitant du rapport entreprise-territoire, nous privilégierons l'utilisation de la notion de responsabilité sociétale.

²² COMMISSION EUROPEENNE, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises blanc sur la RSE, 2001.

²³ Pour une définition détaillée de l'entreprise se référer à l'Annexe 3

²⁴ JACQUOT A. La Compagnie générale des eaux 1852-1952 : un siècle, des débuts à la renaissance, Entreprises et histoire, n° 3, 2002

²⁵ Site institutionnel de la SAUR : <http://www.saur.com/index.php/le-groupe-saur/histoire>

troisième grand opérateur français de l'eau. Celle-ci a concentré ses activités dans la gestion des services d'eau en milieu rural, en s'implantant principalement dans les régions du grand ouest (Vendée, Bretagne, Aquitaine). Enfin de manière plus marginale, il existe d'autres opérateurs privés, régionaux ou locaux, regroupés en « *Fédération des distributeurs d'eau indépendants* » (Sogedo, Alteau, Agur, Nantaise des Eaux). Cette structuration oligopolistique du marché de l'eau perdure dans l'histoire : 65% de la population française est aujourd'hui approvisionnée en eau par les trois principaux opérateurs privés. Cependant, la délégation de service public reste un choix de gestion quantitativement minoritaire pour les autorités publiques responsables des services. En effet, environ 70 % des services d'eau en France sont aujourd'hui en gestion directe par les municipalités (ou régie). Cette répartition des modes de gestion s'avère relativement stable dans le temps.

La disparité entre nombre de services gérés en délégation et population desservie nous amène à présenter plus en détail la géographie de la gestion déléguée et de l'entreprise Lyonnaise des Eaux. La gestion déléguée est particulièrement implantée dans les départements de l'ouest, du pourtour parisien et du sud-est de la France ; tandis que la gestion en régie caractérise davantage l'est et le centre de la France. Le « territoire » de Lyonnaise des Eaux s'inscrit globalement dans cette même tendance. Les entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux (Figure 1) forment les circonscriptions d'administration des contrats de l'entreprise au niveau régional. Elles sont de périmètres variables, pouvant s'étendre sur un seul département (c'est le cas de l'Entreprise régionale Côte d'Azur) ou plusieurs (l'Entreprise régionale Pyrénées Méditerranée est la plus vaste en regroupant 14 départements) pour favoriser la mutualisation des services supports entre les contrats en DSP (Annexe 4). On observe également des disparités entre les entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux, en termes d'implantation d'activité et de chiffre d'affaire (Figure 3). L'entreprise gère en moyenne 30% des contrats en gestion déléguée en France, 46% des entreprises régionales ont un « *taux d'implantation* » (nombre de service gérés par Lyonnaise des Eaux par rapport au nombre total de services en gestion déléguée) inférieur à la moyenne et les écarts à la moyenne sont parfois importants (jusqu'à 26 % de moins pour l'entreprise régionale Azur). L'existence d'entreprises régionales ayant des taux d'implantation inférieurs à la moyenne mais présentant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne met en évidence l'importance des contrats urbains, pôles majeurs dans la stratégie de développement commercial de l'entreprise. C'est le cas des entreprises régionales Nord et Sud Île de France, gérant respectivement les services d'eau de grandes agglomérations comme Lille et une partie du Grand Paris (Société des Eaux de Versailles).

La géographie économique de la gestion déléguée est ensuite marquée par sa dimension urbaine, ce qui est vrai de la même manière pour Lyonnaise des Eaux. La gestion déléguée est principalement développée dans les services dont la population desservie est supérieure à 3500 habitants. L'implantation des opérateurs dans les grandes villes françaises leur permet de s'appuyer, dans leur développement économique, sur un réseau de contrats inscrits dans la durée. Cette géographie des « territoires » de l'eau dans les grandes villes françaises met en lumière la dimension concurrentielle du marché de l'eau, concourant à la structuration de l'espace approprié par chacun des opérateurs autour de grandes villes dans lesquelles ils bénéficient d'une position de force pour ensuite étendre le périmètre de leur monopole naturel territorial aux espaces périphériques de ces grandes agglomérations (Figure 2). Cependant, il est notable de constater que de manière relativement récente, le mode de gestion directe connaît un regain d'intérêt de la part des moyennes et grandes collectivités (syndicats de plus de 10 000 habitants). Le Conseil de la concurrence estime que « *la possibilité de retour en régie peut servir de menace et stimuler la compétition pour les opérateurs privés* ». ²⁶ Depuis les années 2000, la démarche de remunicipalisation a touché plusieurs collectivités dans un contexte souvent fortement médiatisé, comme ce fut le cas à Paris dont la municipalité créa « Eau de Paris » en 2010. Fin 2011, la Société des Eaux du Ponant repris la gestion du service à Véolia via une société publique locale (SPL) aux capitaux 100% publics.

²⁶ TAVERNIER Y, Rapport d'information sur le financement et la gestion de l'eau. N°3081. Assemblée nationale. 2001.

Figure 1 : Les entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux

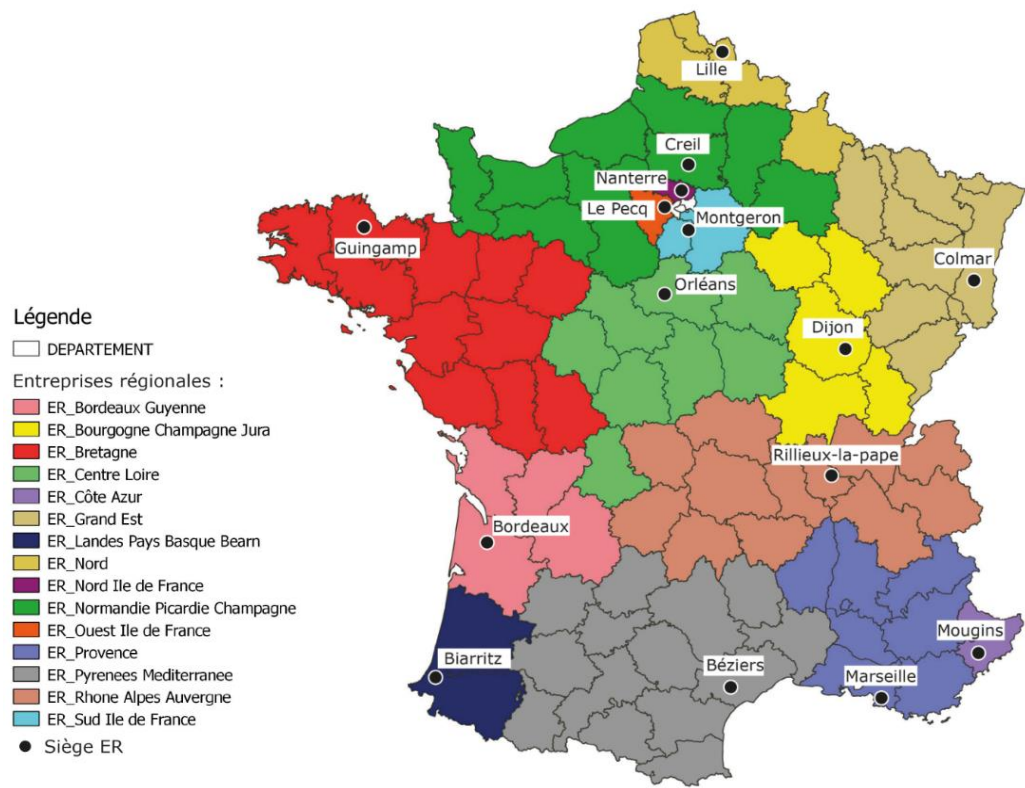
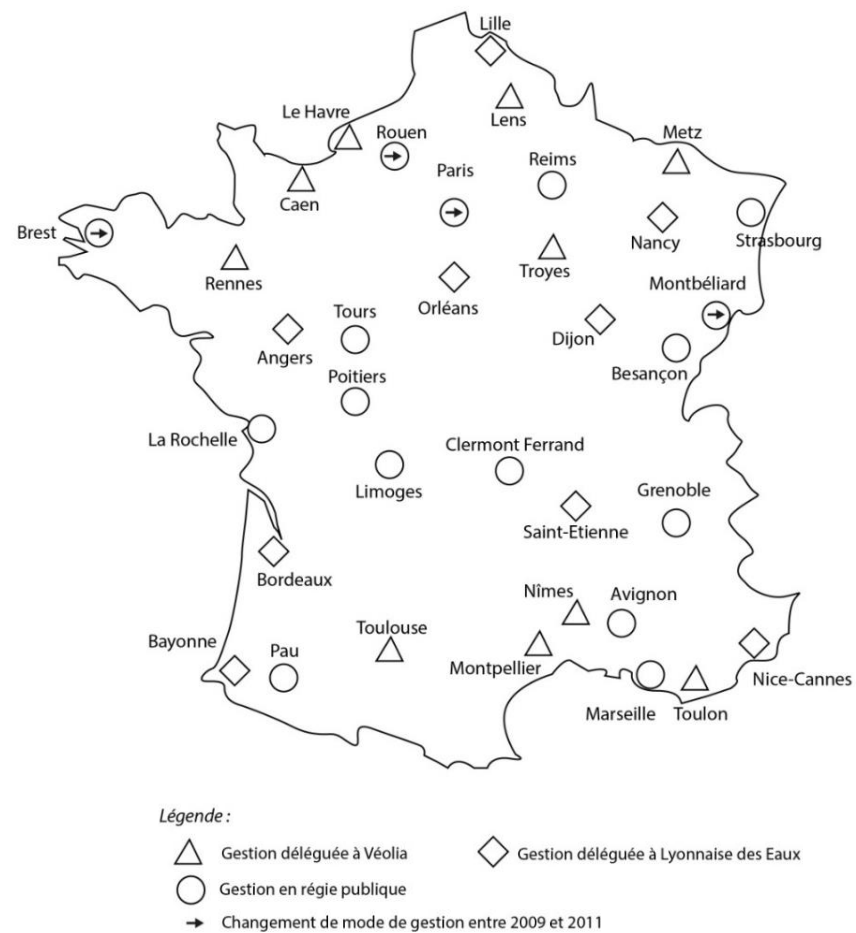
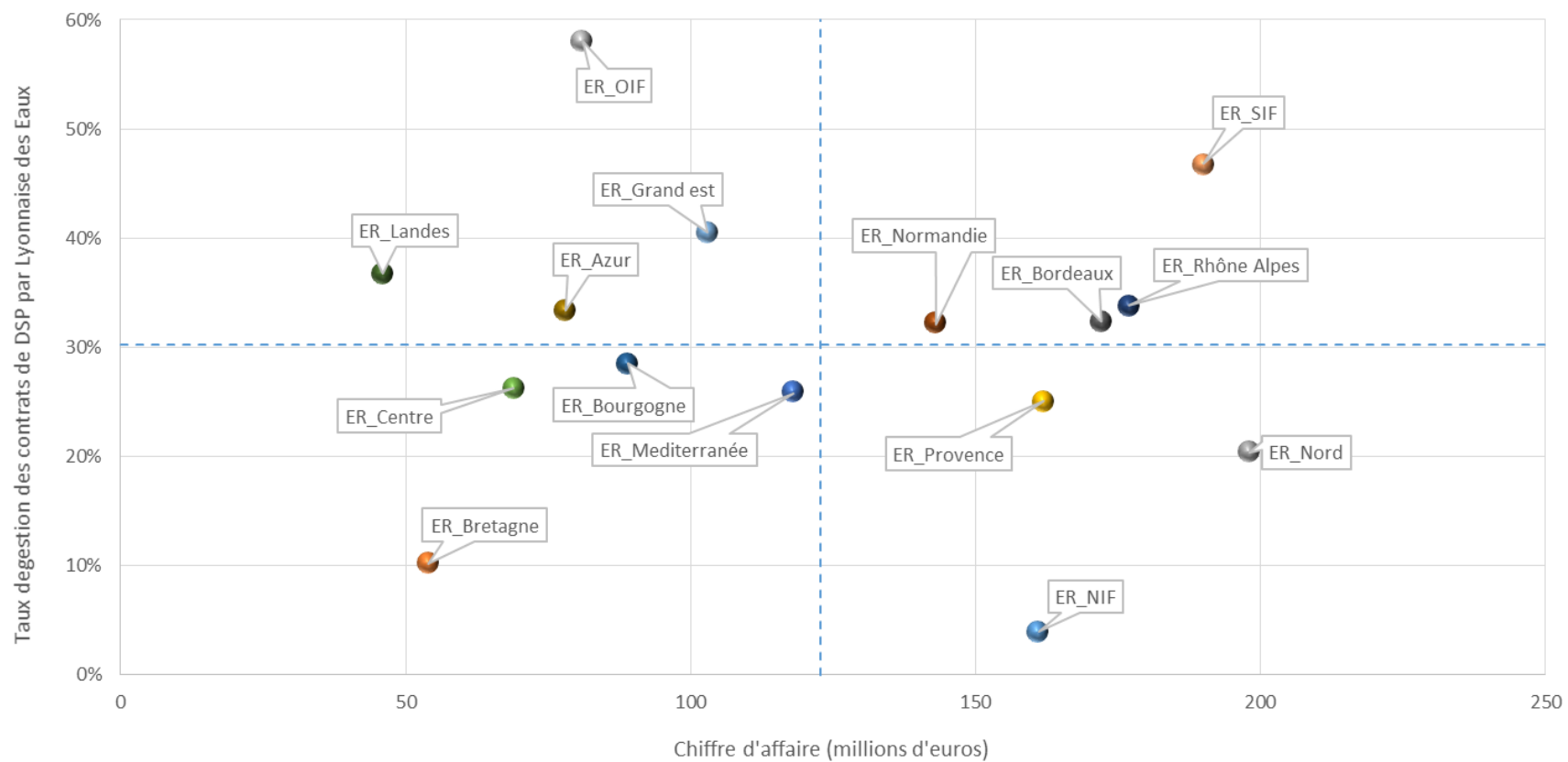


Figure 2 : La gestion de l'eau dans les grandes villes en France



Source : Réalisation J.Batiste à partir de données LDE. 2014

Figure 3 : Implantation et chiffre d'affaire des entreprises



Source : Réalisation J.Batisse à partir de données LDE. 2014

Lyonnaise des Eaux est donc une entreprise emblématique du capitalisme urbain et de la gestion des services publics locaux. C'est pourquoi, la stratégie industrielle cette entreprise a déjà fait l'objet de différents travaux antérieurs, menés principalement par Lorrain (2005) et Bonin (2000), mais ils s'arrêtent tous en France à la fin des années 1990, c'est à dire avant l'émergence de la nouvelle stratégie développement durable de l'entreprise. Avec le développement d'une stratégie RSE, Lyonnaise des Eaux affirme sa volonté formalisée et affichée de contribuer à la résolution des problèmes contemporains de développement durable des services d'eau. Structurée par les orientations données par SUEZ environnement, la feuille de route développement durable de Lyonnaise des Eaux se structure autour de 4 priorités stratégiques : préserver et respecter la ressource en eau, être un partenaire local des territoires, dialoguer et agir avec tous les publics. L'enjeu de recherche est d'en comprendre la spécificité de cette stratégie, d'en analyser la formalisation discursive et d'en questionner la mise en œuvre sur les périmètres des services publics d'eau.

La responsabilité sociétale est un champ de recherche sur l'étude de l'intégration et de la contribution des entreprises au développement durable, mais aussi de celle des institutions publiques ou parapubliques (on parlera alors de responsabilité sociétale des organisations). Ce champ de recherche (Annexe 2) est aujourd'hui principalement développé en sciences de gestion, en droit ou en économie mais il est encore peu investi par les géographes et les chercheurs dans le domaine de l'eau. Lamarche et Bodet (2013) considèrent que la RSE se structure autour de deux figures stylisées, l'une de régulation l'autre de pouvoir, la RSE-Institution d'une part, et la RSE-stratégique d'autre part. La première se réfère à l'ensemble des dispositifs institutionnels donnant corps à la logique politique de régulation ou d'autorégulation du capitalisme, par l'intégration des principes du développement durable dans l'activité des firmes. Cette RSE-institution donne ainsi un cadre à l'expression des différentes RSE-stratégiques portées par les acteurs. Nous définissons la stratégie d'acteur comme l'art pour l'acteur de se construire des avantages par rapport à son environnement, par la réduction de l'incertitude ou par le développement de ressources spécifiques. Par l'action stratégique, l'entreprise développe sa capacité à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de sa situation. La RSE-stratégique vise donc à intégrer le développement durable dans la logique productive des firmes afin de générer des profits et construire des avantages concurrentiels. Cependant, dans le domaine de l'eau, l'étude des stratégies RSE des opérateurs et de leur mise en œuvre ne peut se limiter à une lecture strictement capitaliste car elle doit aussi prendre en compte deux autres dynamiques inhérentes à la gestion d'un service public local.

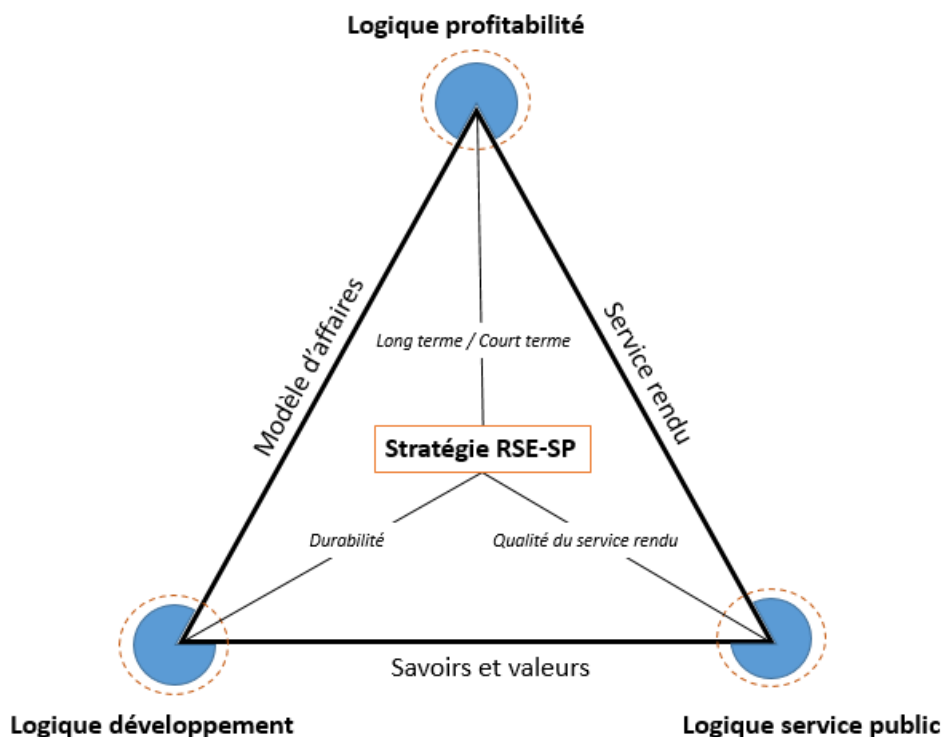
La première dynamique est celle l'adaptation de la RSE aux principes et valeurs du service public. L'émergence des stratégies RSE dans un contexte de service public fait l'objet de quelques travaux fondateurs dans la littérature sur la RSE (Merlin Brogniart, 2010 ; Marais et Reynaud, 2007 ; Delpuech, 2013 ; Rousseau, 2008 ; Renouard et Zerah, 2014 ; Ngaha, 2012 ; Lorrain, 2014). Ces travaux associent l'essor de la RSE dans le service public au processus de libéralisation de la pensée du service public. Dans ce contexte, la RSE est alors envisagée comme un moyen de perpétuer la logique de service public²⁷, permettant aux entreprises gestionnaires de faire preuve d'innovation pour diversifier ou adapter leur offre de service aux usagers devenus clients ; ou encore de regagner leur confiance en adaptant le prix à la qualité du service rendu. Egalement, ces auteurs tissent un lien étroit entre les valeurs du développement durable celles du service public, en soulignant les facilités d'arrimage de ces deux systèmes de valeurs (même si, dans le cadre du développement durable on différencie souvent la durabilité forte de la durabilité faible²⁸). En contre point de cette vision optimiste des interactions RSE/service public, Rousseau (2008) souligne le possible affaiblissement des missions de service public si la stratégie RSE des opérateurs s'avérait être un « *argument publicitaire* » plutôt qu'un « *outil de réforme* »²⁹. La mise en œuvre d'une stratégie RSE dans un contexte de service public n'est alors possible pour les entreprises délégataires comme Lyonnaise des Eaux que dans une démarche d'équilibre et d'ajustement entre trois logiques (Figure 4) : une logique de profitabilité (de long terme ou de court terme), une logique de service public (garantissant le fonctionnement continu du service et le respect de l'intérêt général) et une logique de développement (développement durable du service et de son périmètre).

²⁷ ROUSSEAU S. Opcit

²⁸ NEUMAYER E., Weak versus strong sustainability – Exploring the limits of two opposing paradigms, 2^e édition, Cheltenham, UK, Northampton, USA, Edward Elgar, 2003.

²⁹ RENOARD C., Le développement durable au cœur du métier des entreprises multinationales ? Géoeconomie, n°44, 2008

Figure 4 : Construire une stratégie RSE dans un contexte de service public



Source : J.Batisse. 2014 d'après Ngha ; 2012

Cette figure est un élément central de la compréhension de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux qui sera déclinée ultérieurement dans l'étude des formes de responsabilités associées aux logiques de mise en œuvre de cette stratégie³⁰. Elle place l'entreprise dans une situation de double redevabilité (vis-à-vis de l'autorité déléguante mais aussi vis-à-vis des usagers finaux du service) structurant la conception du développement durable de l'entreprise et sa manière de décliner sa stratégie RSE.

La seconde dynamique à prendre en compte est une dynamique spatiale. L'enjeu est de comprendre comment une stratégie RSE se met en place dans une entreprise comme Lyonnaise des Eaux, marquée par la diversité de ses espaces de gestion, d'implantation et d'action. En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, Lyonnaise

³⁰ Cette figure d'articulation des différentes logiques du service public a été développée initialement par Ngha dans l'analyse faite de l'entreprise France Télécom. Elle est intéressante car elle permet de structurer les logiques contradictoires à l'œuvre dans la gestion d'un service public. Nous nous appuyons sur ces logiques pour montrer comment elles ont historiquement structuré les responsabilités des opérateurs et, de manière plus contemporaine, orienté le développement des différentes facettes de la RSE.

des Eaux est effectivement une entreprise « globale-locale »³¹, délégataire de service public local intégrée dans une logique de développement national et international via son rattachement à la firme SUEZ environnement. La spécificité de l'entreprise est de développer une stratégie RSE cohérente à l'échelon national et international, tout en étant en capacité de matérialiser et d'enraciner localement ses actions de développement durable. A travers cette démarche RSE, l'entreprise se retrouve positionnée dans une dialectique « territoriale » entre vision globale et action locale. En tant que gestionnaire de service public local, le local est c'est pour l'entreprise le périmètre administratif du service d'eau, cadre contractuel de son action productive et espace d'expérimentation de ses nouvelles orientations stratégiques. Il est attendu de Lyonnaise des Eaux qu'elle prenne en compte la viabilité économique, l'égalité sociale et la salubrité environnementale comme autant d'axes structurants du déploiement territorial de son activité au sein des services publics dont elle a la gestion. Armand Hatchuel rappelle dans ce sens que : « toute entreprise ne peut [plus] séparer son intérêt privé de son impact public [compris comme territorial] et doit conduire sa gestion selon ces deux dimensions. La méconnaissance de la double nature privée-publique de toute action économique est peut-être la cause profonde de la crise actuelle. Sa reconnaissance devrait être au cœur des refondations à conduire »³².

³¹ LORRAIN, Op Cit

³² HATCHUEL A. Gestion publique, gestion privée. Chronique du supplément Economie du journal le Monde n°19920, 2009

Objectif de la recherche : saisir les enjeux territoriaux de la responsabilité sociale des entreprises de services urbains

L'étude des stratégies RSE et des relations entreprise-territoire se structurent autour de la théorie des parties prenantes ou *stakeholder theory*. Freeman (1984) est considéré comme le fondateur de cette analyse, différenciant les actionnaires de l'entreprise (*shareholders*) des parties prenantes (*stakeholders*). Les parties prenantes forment des environnements organisationnels distincts pour la firme. Nous retiendrons trois grandes catégories de parties prenantes : les parties prenantes internes (salariés, syndicats), les parties prenantes ubiquistes (clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance) et les parties prenantes externes, formant la communauté sociale³³ gravitant autour de l'entreprise (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile). Cette théorie est aujourd'hui la principale grille de lecture proposée pour étudier la nature et le fonctionnement des relations entreprise-territoire dans la mise en œuvre des RSE-stratégiques. Dans ce cadre théorique, le « territoire » se définit comme un système de parties prenantes externes ou ubiquistes formant un ensemble de communautés³⁴. Dunham distingue 4 types de communautés³⁵ : les communautés de lieux (*communities of place*), les communautés d'intérêt (*communities of interest*), les communautés d'idéologie (*virtual advocacy groups*) et les communautés de pratiques (*communities of practice*).

- Les communautés de lieux regroupent les populations directement impactées par les activités de l'entreprise, ici les clients, les autres entreprises, les communautés sociales et la population en général.
- Les communautés d'intérêts regroupent des personnes qui partagent des intérêts spécifiques communs à promouvoir ou à défendre dans le cadre d'un agenda politique. Ces intérêts peuvent être soit favorables soit défavorables à l'entreprise : on retrouve dans notre cas les banques, les parties politiques, les leaders d'opinion, les sous-traitants, les actionnaires, les salariés, les élus, le régulateur.
- Les communautés d'idéologie concernent les groupes sociaux défendant un ensemble

³³ LEPINEUX F. Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? Thèse de doctorat de sciences de gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers, 2003.

³⁴ A partir de la fin du XX^{ème} siècle, l'analyse des communautés a fait l'objet de différents travaux en sciences politiques notamment du fait de la montée des revendications contestataires. Ces dernières se définissent de manière générale comme tout groupe d'individus ayant des choses en commun.

³⁵ DUNHAM L.; FREEMAN RE. ; LIEDTKA J. Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*. Vol 16, n°1, 2006

de valeurs communes. Il s'agit principalement pour Lyonnaise des Eaux des associations militantes, des groupes altermondialistes.

- Les communautés de pratiques sont enfin des communautés de professionnels soudés autour d'une identité et des activités communes. On citera dans le domaine de l'eau l'International Water Association (IWA) et les autres types d'associations professionnelles nationales ou régionales, mais aussi les institutions internationales ou nationales en charge de la réglementation ou du suivi de la politique de l'eau.

Ces idéaux-types de communautés ne sont pas exclusifs les uns par rapport aux autres et peuvent en réalité se coaliser, se recouper en fonction des enjeux auxquels les communautés sont confrontées. Dans cette perspective, Donaldson et Dunfee (1994) définissent la notion de communauté comme « *a self-defined, self-circumscribed group who interact in the context of shared tasks, values and goals and who are capable of establishing norms of ethical behavior for themselves* »³⁶.

La théorie des parties prenantes a ainsi permis aux entreprises de formaliser et de reconnaître leurs obligations envers leur environnement. Elle permet également de reconsidérer la notion d'entreprise comme « *lieu ouvert* »³⁷, produit par la rencontre des attentes externes et internes des parties prenantes, mais aussi comme un acteur de la société. Cependant, la théorie des parties prenantes n'est pas véritablement claire sur le périmètre des acteurs légitimes à prendre en compte lorsqu'une entreprise s'ouvre à son environnement. Ainsi, la notion de parties prenantes est sujette à de nombreuses variations dans la littérature. Certains auteurs ont une approche élargie des parties prenantes, en les définissant comme « *tout individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »³⁸. Mais, une approche trop globale des parties prenantes constitue une limite importante à l'opérationnalisation de cette théorie dans la mesure où « *n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation* »³⁹. A l'inverse, d'autres auteurs ont une approche plus restreinte des parties prenantes : elles peuvent être définies à partir de leur droit sur l'entreprise⁴⁰ ; à partir de leur participation à la production de valeur et de sa répartition dans et hors de l'organisation; ou enfin à partir de leur capacité d'influence sur

³⁶ DONALDSON T. & DUNFEE T. W. Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 1994

³⁷ BARNARD C. *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938.

³⁸ FREEMAN, 1984, Op Cit.

³⁹ MERCIER S., *La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature*, Décider avec les parties prenantes, Paris, La Découverte, «Recherches», 2006

⁴⁰ Voir pour l'approche contractuelle des relations avec la firme : Clarkson ;1995 ou Carroll ; 1989

l'entreprise⁴¹. Finalement, le développement de cette théorie, basée essentiellement sur les enjeux de catégorisation des parties prenantes de l'entreprise et sur l'explicitation de la nature des relations avec celle-ci (en terme de processus et de résultat), a permis d'approfondir deux questions de recherche majeures des sciences des organisations. La première est celle de la compréhension de l'interdépendance de l'entreprise avec les différents groupes composant son environnement. La seconde est celle de l'identification des capacités d'influence, ou d'action de l'entreprise sur son environnement pour faciliter sa prise de décision et renforcer sa légitimité ou son droit à opérer. Cependant, cette théorie a également fait l'objet de différentes critiques, soulignant son caractère instrumentalisant, statique et firmo-centré (Pasquero, 2008). En effet, cette théorie ne propose qu'une vision à un instant t de l'environnement organisationnel de l'entreprise. Elle s'avère incapable de décrire, analyser ou prédire l'évolution des enjeux et des positions d'acteurs dans le « territoire ». Plus encore, le « territoire » qui nous est présenté dans cette théorie est un « territoire » désincarné où gravitent des acteurs identifiés le plus souvent unilatéralement par les entreprises. Cette vision minimaliste du « territoire » comme champ de force amène certains chercheurs à qualifier ce concept « *d'impensé de la gestion et du management* » et à affirmer qu'un « *travail d'élaboration et de conceptualisation autour de cette dimension peut être d'un grand apport aux connaissances des (et pour les) situations et pratiques de gestion* »⁴².

Face aux limites de la théorie des parties prenantes, Delannon et al.⁴³ préconisent de mobiliser plus profondément la notion de «territoire» pour analyser les stratégies RSE des entreprises, afin de décentrer le regard sur les interactions de l'entreprise avec les autres acteurs locaux. Ils invitent à structurer une pensée renouvelée et pluridisciplinaire sur la RSE et sur l'interface entreprise-territoire en faisant appel aux conceptualisations de la géographie. L'histoire contemporaine de la RSE est marquée par la « *mise à l'épreuve de l'entreprise à l'égard de son environnement géographique immédiat* »⁴⁴. La question de la responsabilité sociétale se structure de plus en plus autour de la notion de « territoire » pour permettre aux entreprises de mieux comprendre et gérer les antinomies de leur intégration à l'économie mondialisée. Dans leur passage du discours à l'action responsable, les entreprises sont

⁴¹Pour une synthèse de la littérature sur les parties prenantes voir : MERCIER, 2006 ; GOND et MERCIER 2005

⁴² LAURIOL J. and al. Stratégies, espaces et territoires : une introduction sous le prisme de la géographie. Revue Française de gestion, Vol n°34, n°184, 2008

⁴³ DELANNON N., RAUFFLET E., PORTALES L., GARCIA DE LA TORRE C. Penser l'interface entreprise-communauté locale : deux conceptualisations. In HAFSI T., MARTINET AC., Encyclopédie de la stratégie. Vuibert. Paris. 2014.

⁴⁴ CAPRON M. Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégie. Paris, La découverte. 2004

confrontées aux difficultés de prise en compte de la diversité des espaces locaux au sein d'une même stratégie RSE, cohérente et attractive. Plus encore, dans leur démarche de dialogue avec les parties prenantes, la question se pose pour les entreprises de savoir à quel échelon, local ou global, l'organiser. Sur ce point, il est vrai que l'approche territoriale constitue la singularité de la pensée contemporaine des géographes qui, depuis années 1980, utilisent et formalisent l'utilisation des concepts de «territoire» et de territorialité en sciences humaines et sociales. La géographie accorde également une attention particulière à la notion d'échelle en tant que focale d'observation des processus industriels d'ancrage ou de mobilité des entreprises. L'échelle va « conditionner aussi bien la nature des observations que l'image qu'on donnera au niveau descriptif comme au niveau explicatif »⁴⁵. A ce stade, il est important de proposer une définition plus fine du «territoire», sur laquelle nous nous appuyerons dans le développement de ce travail. L'avènement de la notion de «territoire» est lié à l'intérêt renouvelé des géographes pour l'étude de l'inscription spatiale des processus sociaux, notamment des stratégies d'acteurs. « Ainsi peut-on considérer le territoire lui-même comme objet résultant d'un construit d'acteurs, la territorialisation comme mouvement de mise en territoire »⁴⁶. Ainsi, dans la pensée géographique, le «territoire» se précise par rapport l'espace : sa conceptualisation permet de réintroduire les pratiques et représentations d'acteurs ; lesquels le compose et le façonne. En effet, l'approche territoriale témoigne d'une volonté de comprendre les rapports des individus et des groupes sociaux à l'espace qu'ils fragmentent, produisent et signifient en «territoire». L'entreprise est l'un de ces groupes sociaux. Comme le stipule Daviet (2005) « le territoire de l'entreprise se construit et fluctue en permanence au gré de la conjoncture et des opportunités. Il n'est pas inscrit dans des limites rigides. Il est discontinu et marqué par des lieux et des relations entre des lieux. Il s'agit donc d'un espace mobile, structuré par des flux et des réseaux et marqué par la logique d'adaptation permanente aux changements des conditions de la production industrielle »⁴⁷. Le «territoire» est ainsi entendu comme un espace géographique de taille variable. Ainsi, nous proposons d'en retenir quatre conceptions, chacune d'elle pouvant être mobilisée pour décrire l'action spatiale de l'entreprise dans des circonstances et à un échelon précis.

⁴⁵ RAFFESTIN C. and al. Echelle et action, contributions à une interprétation du mécanisme de l'échelle dans la pratique de la géographie, *Geographica Helvetica*. vol. 35, no. 5, 1980

⁴⁶ PECQUEUR, B. De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, économie, société*. N°1, Vol.11. 2009

⁴⁷ DAVIET, S. Trente ans de géographie industrielle dans les *Annales de géographie* (1970-1999). *Annales de géographie*, 2005, vol 114, pp. 73-92.

A l'échelon national, le «territoire» se définit pour Lyonnaise des Eaux, en tant que firme, comme **l'espace économique et politique** de projection de son activité et de son influence. Cet espace-marché est d'envergure nationale, il renvoie à la définition du «territoire» comme aire d'influence de l'entreprise et se matérialise par la mosaïque des services dont elle assure la gestion. C'est également dans cet espace économique que se structure le secteur industriel de l'eau avec ses réseaux organisationnels de différentes natures : industriels, associatifs, institutionnels. C'est enfin dans cet espace économique et politique que se naissent et se structurent historiquement les discours, les valeurs, les règles qui permettent la reproduction et l'évolution du secteur de l'eau.

A l'échelon régional, le «territoire» se définit pour l'entreprise, en tant qu'organisation, une **circonscription d'administration**. En effet, l'implantation de l'entreprise se fait sous la forme d'entreprises régionales⁴⁸ regroupant plusieurs départements et faisant le lien entre les injonctions globales (stratégie du groupe, contexte normatif et législatif national et international) et les contraintes locales des services (contraintes techniques, politiques, économiques). Ces entreprises régionales sont l'échelon au niveau duquel l'entreprise administre les contrats de délégation en termes de ressources humaines, économiques et techniques. Le «territoire» renvoie ici à sa définition organisationnelle, circonscription administrative et comptable sur laquelle s'exerce le pouvoir allocatif de l'entreprise.

A l'échelon intercommunal, le «territoire» c'est celui du service d'eau, **circonscription d'action** de l'entreprise. Elle y exerce, sur l'ensemble de son périmètre, son activité de production, distribution, facturation de l'eau potable. L'entreprise hérite ici de cette circonscription d'action via la délégation de service public. A cet échelon, l'entreprise vient se fonder dans la territorialité de l'autorité publique dans le cadre contraint et hiérarchique d'un contrat de délégation de service pour lequel elle a un mandat d'action temporaire mais renouvelable. Sur ce «territoire» s'expriment aussi les contraintes de la matérialité de l'espace. Cet espace est doté de propriétés naturelles, techniques, économiques, politiques qui définissent les potentialités et les contraintes d'action de l'entreprise à cet échelon.

A l'échelon local, le «territoire» de l'entreprise est un territoire-projet c'est-à-dire un espace marqué par le concours des acteurs qui se rassemblent autour d'une problématique en commun. Dans ce cadre, le «territoire» est le périmètre qui fait sens pour les acteurs. On touche ici à sa dimension identitaire en tant qu'espace d'engagement des acteurs et de leurs valeurs. Ces territoires-projets se construisent à travers la mise en œuvre des relations de

⁴⁸ Se reporter aux pages 36 à 39 pour avoir une présentation détaillée des entreprises régionales.

proximité entre les acteurs et peuvent donner lieu à la formation de milieux innovateurs. Cette définition dynamique du «territoire» renvoie à celle de Pecqueur (2012) définissant ce dernier comme « *un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé. Construire du territoire consiste d'abord à désigner les contours d'un problème, [...], et à envisager les scénarios de résolution* »⁴⁹.

A travers ces multiples dimensions, le « territoire » apparaît comme un « *système complexe* » hérité et construit par les acteurs et leurs territorialités multi-scalaires. Ainsi, « *le territoire doit aujourd'hui être abordé de manière globale [...], en coordonnant ses dimensions sociales, politiques, économiques et environnementales ; [...] comme un tout, composé de sous-systèmes et de relations multiples* »⁵⁰. C'est un ensemble de trois sous-systèmes en interrelation, qui évolue dans le temps selon des principes de construction/déconstruction/reconstruction :

- le système spatial est composé de formes géomorphologiques, de ressources, d'un ensemble d'objets anthropiques, de rapports et de règles sociales. Il constitue un cadre et la structure spatiale héritée pour les acteurs.

- le système des représentations est constitué par l'ensemble des filtres individuel, idéologique, sociétal et sectoriel qui influence les acteurs dans la manière dont ils observent, marquent et transforment l'espace géographique.

- le système des acteurs regroupe l'ensemble des acteurs individuels et collectifs qui agissent de manière coordonnée au sein d'un système de gouvernance, consciemment ou inconsciemment sur l'espace, influencés par leurs représentations ainsi que par leur position au sein de ce système de gouvernance. La compréhension des représentations, des concurrences et des coordinations entre les acteurs du système permet d'analyser la manière dont les jeux d'acteurs et tensions spatialisées vont modeler l'espace.

Dans le cadre ainsi posé des enjeux théoriques et pratiques du développement d'une stratégie RSE pour Lyonnaise des Eaux, comme contribution au développement durable des services urbains d'eau potable, notre problématique de recherche est la suivante :

⁴⁹ PECQUEUR B. et ITCAINA X. Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°325, 2012

⁵⁰ MOINE A. Le territoire : comment observer un système complexe. Paris. L'Harmattan. 2007.

Quels sont les enjeux et les impacts du développement d'une stratégie RSE sur la territorialité d'un opérateur de services urbains d'eau potable ?

L'objectif est d'analyser l'action de Lyonnaise des Eaux, de la déconstruire, de la questionner pour y mettre en lumière les causes, les processus, les finalités et en comprendre les impacts véritables sur les territoires de l'entreprise, tels que nous venons de les définir. Dans quelle mesure les actions de l'entreprise sont-elles en mesure de produire, reproduire, animer et modifier les territoires des services d'eau en faveur d'une intégration plus forte du développement durable ? Comment ces actions sont-elles mêmes orientées par les discours produits et les valeurs portées par l'entreprise ? Comment, à différentes échelles, le territoire est-il considéré comme un cadre d'action, un lieu d'affirmation, de négociation et de mise en œuvre de la conception du développement durable par l'entreprise ?

Trois hypothèses portant sur les modalités de construction d'une stratégie RSE territorialisée organiseront le développement de notre argumentation:

- *La construction de la RSE est une réponse stratégique de Lyonnaise des Eaux aux nouvelles contraintes spatiales et sectorielles rencontrées dans la gestion des services d'eau.*

- *La mise en œuvre d'une stratégie RSE amène l'entreprise à diversifier ses modalités d'insertion dans son secteur industriel, son organisation et ses territoires locaux.*

- *L'opérationnalisation du développement durable à l'échelon local se fait par le développement de projets RSE qui permettent de repenser le potentiel d'innovation sociale et territoriale de l'entreprise.*

Pour répondre à nos hypothèses de recherche, nous développerons une analyse diachronique et thématique de la RSE de Lyonnaise des Eaux, mise en œuvre autour de trois logiques de recherche :

- *Replacer l'entreprise dans son contexte économique, social et territorial pour analyser sa stratégie RSE et ses prises de décisions.* La contextualisation de la stratégie d'action de l'entreprise permet de mettre en lumière les contraintes et opportunités qui ont orienté sa prise de position. La prise de décision stratégique des entreprises se fait souvent dans un environnement dynamique, voire instable qu'il est important de rappeler pour comprendre la nature des relations, des interdépendances, de l'entreprise avec les autres acteurs qui ont pu orienter ses choix.

- *Analyser la nature des actions RSE de l'entreprise sur le territoire local.* En effet, « *il n'existe pas d'acteur sans action réelle ou potentielle. L'action est de nature à modifier l'espace et/ou le comportement spatial des autres acteurs*⁵¹ ». La mise en œuvre d'actions RSE suppose une certaine puissance (le pouvoir), une intentionnalité (l'objectif, la finalité) et une stratégie permettant à l'entreprise d'atteindre un objectif. En mettant en œuvre sa stratégie, l'entreprise se réfère à un ensemble de normes formelles ou informelles, de valeurs, de représentations qui sont autant de cadres contraignants ou habilitants⁵² pour son action spatiale. Notre objectif est de comprendre l'intentionnalité d'action de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie RSE, soulignant ici l'importance à accorder au discours produit par l'entreprise sur le développement durable. Le discours qui précède l'action de l'entreprise est aussi bien un enjeu, un cadre et une trame pour son action territoriale⁵³. Sans pour autant attribuer une dimension performative au discours, il est une première étape dans la logique d'action territoriale de l'entreprise, une étape de fabrication discursive du réel, de son positionnement dans l'espace. A travers la mise en œuvre de sa stratégie et de ses actions RSE, Lyonnaise des Eaux se positionne-t-elle comme un acteur spatial dont le but de l'action est la production, la transformation, la gestion ou le gouvernement du «territoire» ; ou à l'inverse est-elle un acteur a-spatial qui, même si elle inscrit son action dans l'espace, ne fait du «territoire» qu'un support de son action ? Nous travaillerons également à la déconstruction des modalités de mise en œuvre des projets RSE sur le territoire local à travers l'étude

⁵¹ BELHEDI, Op cit.

⁵² GIDDEBS A., La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration, PUF, Paris, 1987.

⁵³ NOSEDA V, RACINE JB. Acteurs et agents, points de vue géographiques au sein des sciences sociales. Revue européenne des sciences sociales, 2001.

approfondie de deux projets. L'objectif est d'identifier la manière dont ces projets reconditionnent le rapport entreprise-territoire et les dispositifs d'innovation de l'entreprise à l'échelon local.

- *Enfin, notre analyse de la stratégie de Lyonnaise des Eaux se fondera sur l'étude de ses échelles d'action.* Ceci est d'autant plus nécessaire que Lyonnaise des Eaux, filiale d'une firme multinationale, est implantée sur le territoire local, régional, national et même international. Dans ces conditions, comment l'entreprise déploie-t-elle sa stratégie simultanément ou successivement à différents échelons ? La compréhension de l'échelle d'action de l'entreprise est une clé de la compréhension de son ancrage territorial. En changeant d'échelle d'action, l'entreprise peut changer de statut, de position, de fonction et de logique d'action. La capacité de l'entreprise à changer d'échelle est une source importante de liberté, déterminant la possibilité qui lui est offerte de s'engager ou de se retirer de certains systèmes d'acteurs, de s'ancrer dans le territoire local ou à l'inverse à jouer de sa possible mobilité.

Positionnement de la recherche

Notre questionnement de recherche étant centré sur l'étude de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux et sa mise en œuvre à l'échelle des services urbains d'eau potable, il nous positionne dans le champ de la géographie humaine et économique. Nos travaux visent à comprendre comment la durabilité des services d'eau est le produit de stratégies d'acteurs, en particulier celle des opérateurs. L'objectif de cette géographie est d'étudier le pouvoir de l'acteur, en l'occurrence économique, sur la mise en mouvement du «territoire» alors même que ce pouvoir est trop souvent posé comme «*une évidence*»⁵⁴. En France, le champ disciplinaire de la géographie industrielle et économique a émergé dans les années 1970, mais il est aujourd'hui marqué davantage par les écrits des économistes que des géographes⁵⁵. D'autres disciplines telles que la stratégie ou les sciences de gestion ont également permis

⁵⁴ GUMUCHIAN H. and al. Les acteurs, ces oubliés du territoire. Anthropos, Paris. 2003.

⁵⁵ DAVIET, Op cit. Le travail épistémologique de S.Daviet permet d'apporter des éléments de compréhension du recul contemporain de la géographie industrielle au profit de la géographie économique. Le facteur d'explication est de souligner que la majorité des travaux menés sur l'entreprise le sont par des économistes et non des géographes car peu d'université de géographie ne dispensent d'enseignements spécifiques sur ce sujet. Le second élément est la difficulté rencontrée par les chercheurs à collecter l'information sur l'entreprise : «*quand les entreprises ouvraient leurs portes aux géographes, non sans beaucoup de réticences, elles acceptaient de livrer des renseignements sur certains aspects mais rien de transparaissait ou presque de leurs stratégies*». Le dernier élément apporté par l'auteure est que l'analyse des entreprises nécessite une approche pluridisciplinaire avec d'autres sciences sociales, culture scientifique peu développée alors chez les géographes

d'enrichir la réflexion sur l'entreprise et son rapport à l'espace. La géographie industrielle vise à comprendre et décrypter la stratégie territoriale des entreprises, particulièrement complexe et mouvante avec l'avènement de la mondialisation (Dolfus, 2007 ; Veltz, 2014). Elle a d'abord été centrée sur les enjeux et les raisons de la localisation des firmes sur certains pays ou certaines régions, à la défaveur d'autres. Ainsi se sont structurées les théories économiques sur la localisation des entreprises, analysant l'impact de la localisation des sites de production sur la chaîne de valeur d'une part et sur le développement territorial local, d'autre part. Au cours des années 1980-1990, la relation entreprise-territoire a été étudiée comme une relation de marché, considérant le «territoire» pour l'entreprise comme un « *espace-coût* » (Zimmermann, 1998) dont il fallait tirer profit. Sur ces bases conceptuelles se sont développées des théories portant sur l'optimisation des coûts d'accès aux ressources et aux marchés. Selon cette approche, le «territoire» est considéré comme un espace contraint dans lequel les entreprises doivent se créer une rente de situation⁵⁶. La rente de situation naît de l'équilibre des distances entre les lieux d'extraction des matières premières et les lieux de consommation. Ces premières théories furent critiquées car elles ne prenaient pas en compte la dimension multiforme de l'espace⁵⁷. Repris dans les sciences de gestion ces concepts ont permis de rendre compte des stratégies d'exterritorialisation⁵⁸ des firmes multinationales. Ces stratégies⁵⁹ sont mises en œuvre par les entreprises pour s'émanciper de leur pays d'origine, voire de tout «territoire», pour rendre cette variable exogène, secondaire ou dérisoire dans leur processus de développement économique. Ces stratégies ont été particulièrement marquées par l'importation de matières premières, la délocalisation de la production ou sa rationalisation. Les firmes alors considérées comme globales ou désincarnées⁶⁰ s'inscrivent le plus souvent dans une logique de prédation à l'égard du «territoire», pouvant avoir un impact déstructurant sur le développement local. Cependant, ces théories classiques de la localisation « *relèvent d'un phénomène éminemment statique, lequel correspond à une configuration de la firme et de son environnement technologique et concurrentiel, à un moment donné de son histoire* »⁶¹.

Depuis la fin des années 1990, la géographie industrielle a évolué vers une remise en

⁵⁶ Les théories et modèles développés initialement par Von Thünen ou Weber se basaient sur l'analyse des distances au marché et des coûts fonciers.

⁵⁷ Elles furent complétées par les modèles de Christaller et Lösch prenant en compte la répartition inégale de la population, et donc du marché, dans l'espace.

⁵⁸ PORTER (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.

⁵⁹ ANDREFF W. *La déterritorialisation des multi-nationales : firmes globales et firmes réseaux*, 1996.

⁶⁰ COLLETIS G and al, *Construction territoriale et dynamiques productives*, Greqam, 2011

⁶¹ ZIMMERMAN JB. *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*, Revue de l'Ires, n°47, 2005.

question des théories traditionnelles de la localisation, proposant une vision trop prédatrice de l'entreprise⁶². Veltz (1993) invite ainsi à ne plus penser le rapport entreprise-territoire à travers une géographie statique des coûts mais bel est bien à travers une géographie dynamique de l'organisation⁶³. Les réflexions vont alors s'enrichir et transformer la compréhension du « territoire » pour les entreprises : on passe d'une vision de l'espace-acquis pour les entreprises, réservoir de ressources et réceptacle de stratégies, à une compréhension du « territoire » comme espace-construit pour et par les entreprises, défini par l'action et l'interaction de l'entreprise avec des acteurs co-localisés⁶⁴. Ce renouvellement du rapport entreprise-territoire va être d'autant plus pertinent que les firmes s'engagent dans des dynamiques de reterritorialisation de leurs activités, marquant l'avènement d'une dynamique de « *glocalisation* » de l'économie internationale. La *glocalisation* est un terme issu de la fusion des notions de globalisation et de localisation, renvoyant aux nouvelles stratégies des firmes (Carluer, 2003 ; Savir, 2003 ; Svensson, 2001) désormais conscientes du fait que la création de valeur peut être améliorée par l'insertion territoriale et par la meilleure prise en compte des dynamiques régionales (Cary, 2010). Ces nouvelles stratégies se construisent alors autour d'une dialectique de flexibilité/proximité devant permettre aux entreprises de « *jouer, au fil du temps, des spécificités territoriales pour fonder leur propre pérennité* »⁶⁵, en se basant sur de nouveaux processus de production (comme l'agglomération, l'activation de ressource spécifique, la mise en réseau⁶⁶).

Pour rendre compte de cet enrichissement et de la complexification de la relation firme-territoire, nous mobiliserons la notion de territorialité de l'entreprise définie par les géographes DiMéo, Raffestin et Vanier (2005). La territorialité d'une entreprise se manifeste par l'ensemble de ses formes d'action matérielle ou immatérielle sur l'espace. Cet ensemble d'action est déterminé par la pluralité des formes qui définissent l'entreprise : une institution, une organisation et un ensemble d'infrastructures (Annexe 3). « *L'intégration territoriale de l'unité d'un groupe est donc un processus complexe, organisationnel et institutionnel, qui doit être pensé au point de convergence, toujours mouvant, d'une dynamique technico-*

⁶² VELTZ P. Mondialisation, villes et territoires. Puf, 2005

⁶³ VELTZ P. D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprise/territoires, Revue économique, volume 44, n°4, 1993.

⁶⁴ ASSELINEAU A. et CROMORIAS A. Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement durable ? Revue management et avenir, n°36, 2010.

⁶⁵ ZIMMERMAN JB. De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial, Greqam, Marseille, 2009.

⁶⁶ TORRES BLAY O. Economie d'entreprise : Organisation, stratégie et territoire, Economica, Paris, 2009

industrielle, d'une dynamique territoriale et d'une dynamique de groupe »⁶⁷. Ainsi, nous distinguerons trois registres de territorialité des entreprises.

Le premier est le registre institutionnel de la territorialité qui se définit à travers la communication et le lobbying stratégique. Ils permettent à l'entreprise de définir une posture d'interaction avec l'espace économique et politique, d'y affirmer une vision, un projet de développement. A travers son discours, l'entreprise opère un marquage de l'espace économique et politique, procède à son appropriation mentale et symbolique. C'est par le discours et par l'action que l'entreprise tisse son influence sur cet espace : *« par son référentiel idéologique, par l'inscription quotidienne de pratiques singulières sur un support spatial donné, par l'élaboration progressive de discours d'accompagnement ou de justification des actions dans lesquelles il se trouve impliqué, l'acteur se crée une territorialité propre »*⁶⁸. C'est finalement par le biais de la communication et du lobbying stratégique que l'entreprise développe son insertion dans son secteur industriel (Dupuy et Gilly, 1995). *« On se situe donc ici au cœur d'une dialectique firme/territoire dans la construction de laquelle la dimension historique va jouer un rôle éminemment important »*⁶⁹.

Le second est le registre organisationnel de la territorialité qui renvoie au mode d'organisation spatial de l'entreprise. Il lui permet de s'insérer dans l'espace par la mise en réseau de l'ensemble de ses circonscriptions d'administration avec le siège social centralisateur. Il s'agit d'analyser la manière dont l'entreprise est implantée dans l'espace, découpe l'espace de manière fonctionnelle en circonscriptions afin d'assurer le plus efficacement possible ses processus de production et de décision. C'est ensuite par la répartition spatiale de ses fonctions entre ses différentes entités, circonscriptions, que l'entreprise tire profit, s'adapte ou se détache des enjeux et ressources locales. A travers cette perspective organisationnelle, nous montrerons que la territorialité de l'entreprise n'est jamais unique, mettant plutôt à jour un rapport complexe et hétérogène entre le siège et les circonscriptions régionales. Ces réflexions font écho aux travaux menés sur l'organisation internationale des entreprises en stratégie et sciences de gestion, portant sur l'analyse des relations siège-filiale (Prahalad et Doz, 1981 ; Chandler, 1962 ; Perlmutter, 1969). Sur ce point, Veltz (1993) souligne que *« la forme territoriale de l'organisation de la firme participe directement des arbitrages effectués entre efficacité court terme et efficacité long terme »*⁷⁰.

⁶⁷ZIMMERMAN JB. L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques, La documentation française, Paris, 1995.

⁶⁸GUMUCHIAN H. 2003. Op cit.

⁶⁹ZIMMERMAN JB. 1995. Op cit.

⁷⁰VELTZ P. D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des

Le troisième est le registre infrastructurel de la territorialité qui se définit par les lieux d'implantation de l'entreprise et les externalités produites. Il s'agit ici d'étudier la mise en tension de l'entreprise avec son environnement local sur différents pas de temps. La firme s'insère en effet dans l'espace local à travers ses infrastructures et ses processus de construction ou « *co-construction de ressources et de compétences à base territoriale* »⁷¹. La territorialité de l'entreprise passe de moins en moins par le captage des ressources génériques de ses espaces d'implantation mais se construit plutôt par la création de ressources spécifiques, de ressources territoriales (Pecqueur et Colletis, 1993). Ce processus s'élabore par l'activation des ressources (se transformant en actifs) et par la spécification des actifs (passant de génériques à spécifiques) issus de la mise en coordination de l'entreprise avec les parties prenantes. La grille d'analyse mobilisée ici pour penser la mise en coordination de l'entreprise avec les parties prenantes est celle de la proximité. Cette approche de la territorialité dépasse une vision strictement centrée sur l'infrastructure pour s'intéresser à toutes les formes de projet de l'entreprise. L'objectif des chercheurs est alors d'analyser la nature et les effets de la proximité sur l'espace et la dynamique d'innovation de l'entreprise. On distingue alors la « *proximité géographique* » de la « *proximité organisée* ». La proximité géographique se définit comme la distance qui sépare les acteurs (distance kilométrique et distance temps variant selon la densité des réseaux). La proximité organisée est, quant à elle, établie par les acteurs qui se coordonnent grâce à leur appartenance à un même milieu (proximité institutionnelle, proximité cognitive) ou à une même organisation (proximité organisationnelle)⁷². Ces travaux, et notamment ceux de Pecqueur ou Zimmermann (2004), ont mis en lumière l'importance des phénomènes de coordination pour les entreprises, pouvant avoir un effet sur leur compétitivité (quand bien même les relations de proximité avec d'autres acteurs se tisseraient hors marché). L'analyse des dispositifs d'insertion et de coordination territoriale de la firme a donc fait du « territoire » un axe structurant de la réflexion sur l'innovation des entreprises⁷³. Plusieurs espaces ont été perçus comme des dispositifs d'innovations (Aydalot, 1986) : le cluster, le technopôle, l'espace serviciel, le district industriel, la *learning region*, du milieu innovateur⁷⁴.

rapports entreprises/territoires. Revue économique. Volume 44, n°4, 1993

⁷¹ TORRE A. ; BEURET JE. Proximités territoriales, Economica, collection Anthropos, 2012

⁷² DUPUY C. ; BURMEISTER A. (dir.), Entreprises et territoires – Les nouveaux enjeux de la proximité, Les Etudes de la Documentation Française, Economie, 2003

⁷³ L'importance du fait territorial dans la dynamique d'innovation des entreprises a d'abord été mise en lumière par Marshall (1920,1958) et Shumpeter analysant respectivement le rôle des districts manufacturiers et des grappes d'innovation des entreprises. L'école de la proximité s'inscrit dans le prolongement de ces travaux fondateurs.

⁷⁴ CARLUER F. Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique, Géographie, économie, société, vol n°8, 2006

Ces trois registres de la territorialité permettent aux entreprises de découper et de spécifier l'espace en «territoire», faisant dire à Roger Brunet « *qu'il n'existe pas de territoire en soi, cartographiable, existant en dehors des habitants et des organisations qui l'occupent* »⁷⁵. Selon ces trois modalités d'analyse, le «territoire» se définit comme un produit des territorialités multiples des acteurs. Claude Raffestin en parle comme « *une réordination de l'espace* » [où] « *les arrangements territoriaux constituent une sémiotisation de l'espace, espace progressivement "traduit" et transformé en territoire* »⁷⁶. De manière plus récente l'analyse de la territorialité des entreprises a été reprise sous le thème de l'ancrage territorial. Plusieurs termes sont aujourd'hui présents pour parler d'insertion territoriale de l'entreprise : on parle d'ancrage territorial, de *territorial footing*, *territorial fixing*, *d'embedness*. La norme Iso 26000 définit l'ancrage territorial comme le « *travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* »⁷⁷. Dans la littérature scientifique l'ancrage territorial relève de deux dynamiques complémentaires : une dynamique interpersonnelle, qui est à la marge de notre sujet d'étude et une dynamique organisationnelle qui est similaire à la territorialité définie précédemment.

La construction de notre objet de recherche, centrée sur l'acteur et sa stratégie d'action pour penser les dynamiques de durabilité des services d'eau, est le reflet de notre posture de recherche-intervention dans le cadre d'un dispositif contractuel de Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Le développement de ce travail dans le monde industriel a aussi orienté la mise en œuvre recherche vers une démarche de compréhension et de développement d'opérations de recherche concrètes au sein de l'entreprise Lyonnaise des Eaux, co-financeur de la thèse.

⁷⁵ BRUNET R. Le territoire dans les turbulences. Reclus. Montpellier. 1990

⁷⁶ RAFFESTIN C. Le territoire selon Claude Raffestin, Hypergéo.

Url : <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article336>

⁷⁷ Fiche repère Comité 21 – Ancrage territorial

Url : <http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf>

Travail de terrain : posture de recherche, sites d'étude et méthodes de recherche

La CIFRE est un dispositif de recherche-intervention⁷⁸ positionnant le travail doctoral dans la poursuite d'un objectif dual qui consiste à réussir un projet opérationnel en faisant avancer les connaissances par la recherche ; ici dans le champ des sciences humaines et sociales⁷⁹. Dans ce dispositif, le doctorant est fortement engagé dans le processus de recherche et de gestion de projet : il n'est pas qu'un observateur de l'action menée dans l'entreprise, il en est une des parties-prenantes à travers son projet de thèse. C'est ce degré d'implication du doctorant qui distingue la recherche-action de la recherche-intervention propre au dispositif CIFRE. La mise en œuvre de la démarche de recherche-intervention pose un certain nombre de problèmes pour le doctorant. Il se doit de gérer la complexité et l'ambivalence de son travail de recherche, en apportant à la fois des solutions opérationnelles à son organisme-employeur, tout en se soumettant aux exigences académiques du travail de recherche universitaire. Le parcours de recherche doctorale peut alors être confronté à des situations limitantes, voir bloquantes du fait de cette posture bivalente du doctorant. Les difficultés peuvent initialement émerger au moment de la conception du projet doctoral⁸⁰ : désaccord sur les sujets abordés dans la recherche, sur les méthodes ou la posture adoptée, sur la nature des objectifs fixés, voire sur la temporalité accordée à la phase de réflexion puis de mise en œuvre du projet de recherche. « *Au temps long de la recherche consacrée à la réflexion distanciée s'oppose la rapidité d'analyse tournée vers l'action immédiate en entreprise* »⁸¹. D'autres difficultés peuvent émerger au moment de l'interprétation des résultats et de la rédaction : perte d'autonomie, restriction de liberté⁸², difficultés de détachement⁸³ du doctorant vis-à-vis de son sujet de recherche, positions contradictoires sur les possibilités d'exploitation des résultats⁸⁴. Trait d'union entre deux postures, celle du

⁷⁸ LEWIN K. Field theory in social science, Tavistock, London, 1952

⁷⁹ LEWIN K. Resolving social conflicts, New York, Harper & Brothers. 1948

⁸⁰ BERTHELOT P. Les SIC à l'épreuve de la logique du CIFRE : le cas d'une convention en agence de design, Quinzième congrès SFIC, Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social. Bordeaux. 2006.

⁸¹ HELLEC F. Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE, Sociologies pratiques, n° 28, 2014

⁸² PERRIN-JOLY C. De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche. Sociologies. La recherche en actes, Expériences de recherche, 2010

⁸³ NICOURD S. Systèmes d'acteurs dirigeants et légitimité d'une recherche-action de longue durée. In UHALDE M. L'intervention sociologique en entreprise, DDB, Paris, 2000.

⁸⁴ BROCHET A. Le chercheur intervenant pour le développement durable : le DD au secours de la recherche-intervention (et vice versa). La recherche en S.H.S. sur la durabilité : Pourquoi ? Comment ? Pour qui ?,

chercheur et du praticien, nous voyons que les embûches de la recherche doctorale CIFRE sont nombreuses, pouvant non seulement porter atteintes aux conditions de réalisation de la recherche, mais aussi à sa viabilité et à son utilité sociale. Cette dernière problématique nous apparaît délicate quant à la possibilité pour ce type de recherche de générer une connaissance universitaire nouvelle tout en contribuant à l'optimisation de l'action des professionnels du secteur étudié.

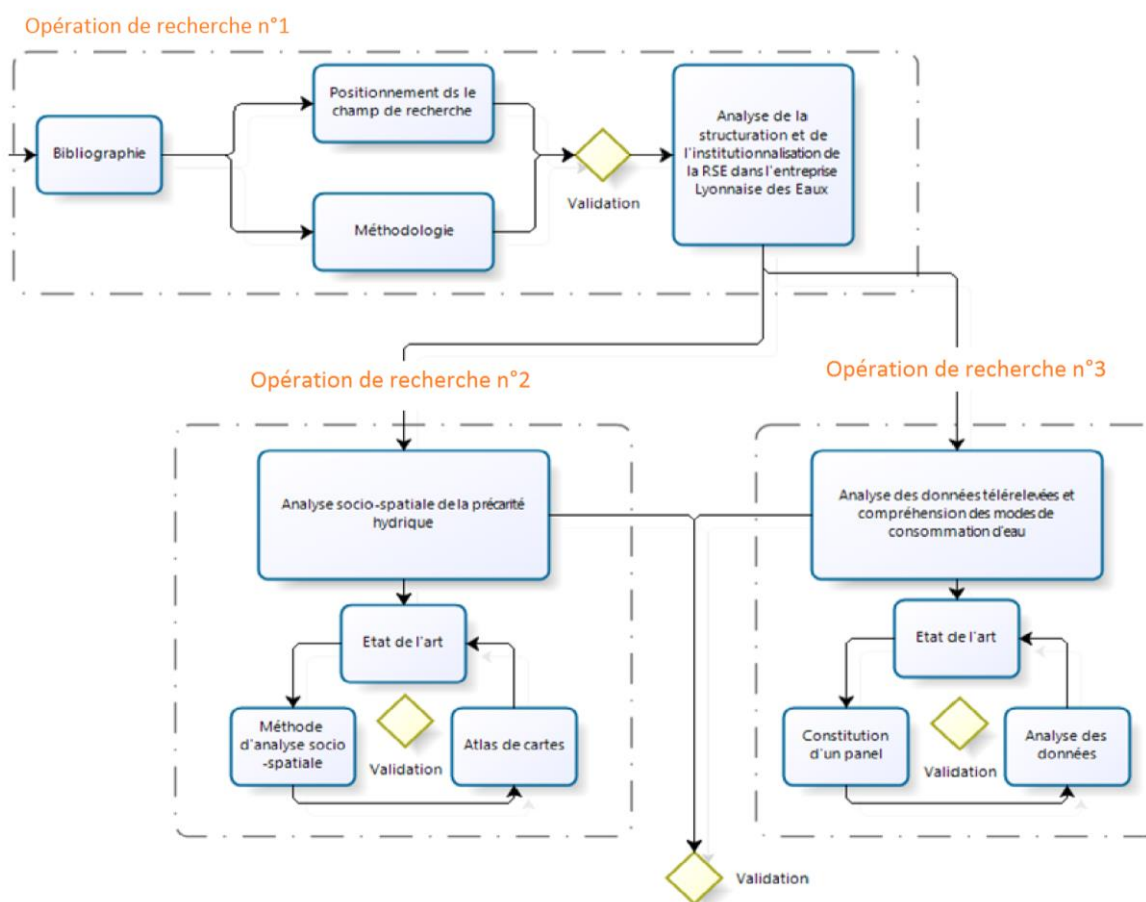
La recherche-intervention se caractérise également par le montage d'opérations de recherche pour lesquelles le doctorant doit mener une série d'observations et d'analyses sur les données de l'entreprise. Cette démarche de recherche donne accès à des données inédites dans la mesure où le positionnement comme chercheur-salarié permet un accès facilité au terrain de recherche et à des matériaux, pouvant parfois même faire l'objet d'un classement confidentiel pour des raisons de sécurité ou de compétitivité industrielle. En cela, la CIFRE met le doctorant en situation de générer de nouvelles connaissances en traitant un matériau de recherche brut et à caractère stratégique. Doit-on penser, à l'image de Michel Lussault, que la position du doctorant CIFRE est un « *modèle de recherche* » permettant à l'étudiant de bénéficier « *d'une situation idéale qui permet de penser les choses à partir de l'action elle-même* »⁸⁵ ? Si aucune réponse définitive ne peut être véritablement donnée, nous souhaitons insister sur la manière dont le développement de différentes opérations de recherche dans l'entreprise nous a permis de développer des connaissances de deux natures : les premières, de nature plus académique, étaient liées au travail habituel de théorisation de la recherche doctorale ; les secondes, de nature plus opérationnelles, pré-industrielles, ont été générées lors de la mise en œuvre de projets RSE dans l'entreprise.

Dans le cadre de ce projet doctoral, nous avons structuré le développement de notre questionnement autour de trois opérations de recherche ayant fait l'objet d'un protocole spécifique (Figure 5). Chacune d'entre elles forme le socle de connaissance sur lequel s'appuie le développement argumentatif de cette thèse.

Quimper, France, 2013.

⁸⁵ ANRT. Le dispositif CIFRE en sciences humaines et sociales, une génération hybride entre recherche et action ? Regards croisés et partage d'expériences. Séminaire sur la formation par la recherche. Séminaire collectif Redi. 2011.

Figure 5 : Opérations de recherche menées au cours du projet doctoral



Source : Réalisation J.Batisse. 2014

La première opération de recherche vise à comprendre, dans une perspective diachronique, le développement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux en la replaçant dans la dynamique industrielle de l'entreprise. Cette étude longitudinale depuis le début des années 2000 permet d'identifier les processus à l'œuvre dans la structuration et la déclinaison spatiale et fonctionnelle de la RSE. L'objectif de cette première opération de recherche est de comprendre la manière dont la stratégie RSE s'est construite, institutionnalisée et déclinée dans l'entreprise. A cet échelon national, afin de déchiffrer les processus à l'œuvre dans la territorialisation de la RSE, nous nous sommes principalement appuyés sur l'analyse diachronique de l'ERBG. Il est important de stipuler que périmètre de l'ERBG s'étend sur quatre départements : la Gironde, la Dordogne, la Charente et la Charente Maritime. Elle présente un taux d'implantation global de 32% sur les services de la région, gérant 150 services dont ceux de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB), de Libourne ou encore de Périgueux. Ce taux d'implantation est particulièrement fort sur le département de la Gironde polarisé par le contrat de concession d'eau potable avec la CUB, particulièrement

emblématique et historique pour Lyonnaise des Eaux. « *Le contrat CUB est historique, majeur financièrement, force motrice de la RSE et vitrine pour le groupe* »⁸⁶. En 2013, LDE assurait la gestion de 85% des contrats de délégation du département de la Gironde, Veolia et Saur en assurait quant à eux 5%, tandis que 10% d'entre eux étaient gérés directement par les collectivités sous forme de régie. Dans l'analyse du rapport entreprise-territoire, ce double terrain d'exploration (ERBG et CUB) présente une insertion territoriale ancienne, des enjeux financiers et symboliques forts pour l'entreprise, faisant au final du service d'eau de la CUB un espace d'intérêt pour la recherche et pour l'innovation au sein de Lyonnaise des Eaux. Notre étude se base ici principalement sur l'étude du discours produit par Lyonnaise des Eaux, sur son positionnement stratégique autour de la RSE. Notre matériau de recherche se compose des rapports nationaux de développement durable de l'entreprise sur la période 2006 à 2011, sur les rapports développement durable régionaux 2006, 2009 et 2011, sur les rapports trimestriels d'activité de l'entreprise régionale (LioMag) ainsi que sur une série de 17 entretiens semi-directifs menés en 2012 au sein de l'entreprise, au siège social comme au sein de l'ERBG (Annexe 5). La proximité relationnelle que nous avons pu développer avec différents membres de l'entreprise a facilité le travail d'analyse stratégique diachronique dans une logique d'échange avec des collaborateurs-partenaires à la fois aidant, ressource et facilitateur⁸⁷. Le positionnement de recherche-impliquée nous a ainsi permis de mieux comprendre les rouages de la déclinaison et de l'appropriation de la stratégie RSE de l'entreprise par une observation quotidienne de ses canaux institutionnalisés mais aussi secondaires ou informels de diffusion (réunions, échanges interpersonnels, entretiens, conférences internes). Les matériaux de recherche issus de ce premier travail ont permis de dresser un portrait général de la stratégie de l'entreprise et de son évolution au cours de la décennie 2000. Ils ont également permis de mettre à jour les rouages de la territorialisation de la RSE dans une entreprise multi-scalaire tout en soulignant l'impact qu'avait cette démarche à la fois sur l'ancrage de l'entreprise mais aussi sur la redéfinition des contours de la RSE.

Sur la base de cette première analyse théorique de la RSE, l'enjeu de notre travail de recherche-impliquée fut de participer à la mise en œuvre de projets RSE localement afin de pouvoir en analyser les enjeux, les rouages, les potentialités et les limites dans la manière dont ils contribuent à la redéfinition de l'ancrage local de l'entreprise. Pour des raisons de faisabilité technique, nous avons fait le choix de circonscrire géographiquement et

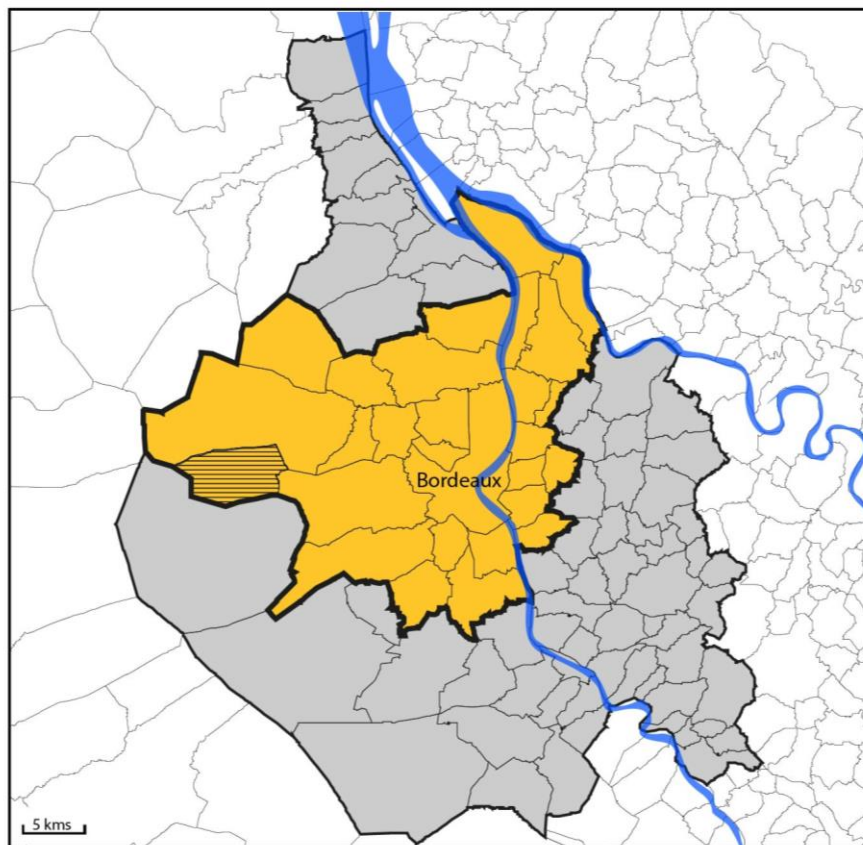
⁸⁶ Entretien Coordinateur commercial. LDE – ERBG. 2012

⁸⁷ GAGLIO G. En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat, Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie. 2008

thématiquement nos projets sur un sujet important pour l'entreprise et l'espace sur lequel nous étions implantés. Nous avons choisi de travailler sur la gestion durable des consommations domestiques d'eau potable sur la métropole bordelaise⁸⁸, localisée au sein de l'ERBG de Lyonnaise des Eaux. Nous définissons la gestion durable des consommations d'eau des usagers domestiques, du point de vue de l'opérateur Lyonnaise des Eaux, comme la gestion des problématiques économiques et socio-environnementales associées aux consommations d'eau des ménages. Il s'agit pour l'opérateur d'accompagner les ménages dans la gestion de leur consommation et du budget associé, afin de préserver leur accès durable au service, et favoriser la mise accord de leur mode de consommation avec la disponibilité de la ressource en eau. Les raisons qui ont conduit à ce choix sont doubles. D'une part, l'état de la littérature sur la durabilité économique et environnementale des services d'eau a permis de montrer que l'analyse des consommations était centrale pour penser l'avenir des services d'eau. Elle est tout d'abord au cœur des réflexions sur l'équilibre économique des services face à la baisse tendancielle de la consommation. Elle est ensuite au centre des problématiques de mise en adéquation de la demande avec la disponibilité de la ressource. Elle est enfin un levier majeur de la redynamisation de la relation aux usagers, entre la qualité du service rendu et accessibilité financière. D'autre part, ces enjeux sont particulièrement prégnants pour les services d'eau bordelais et girondin. Nous allons le voir plus en détail dans la description qui suit des projets mis en œuvre.

⁸⁸ Depuis Janvier 2015, la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) est devenue Bordeaux Métropole

Figure 6 : La communauté urbaine de Bordeaux dans le SCOT

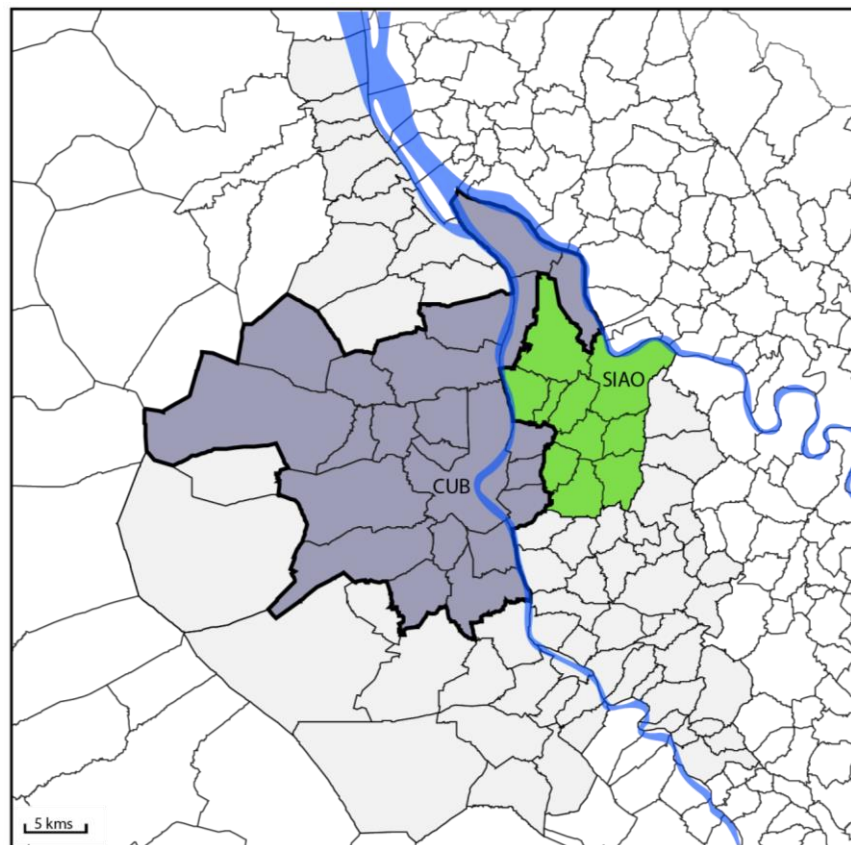


LÉGENDE

- Périmètre administratif de la Communauté Urbaine de Bordeaux
- Aire Métropolitaine Bordelaise (SCOT)
- Commune de Martignas-sur-Jalle (28^{ème} commune de la CUB depuis 2013)

Source : Réalisation J.Batisse. 2014

Figure 7 : Localisation des sites d'étude dans le SCOT



LÉGENDE

- Service d'eau de la CUB (22 communes)
- Service d'eau du Syndicat d'alimentation en eau de Carbon-Blanc (SIAO)
- Aire Métropolitaine Bordelaise

Source : Réalisation J.Batisse. 2014

Le premier projet RSE que nous avons été amenés à conduire se trouve à l'interface des problématiques sociales et économiques de la durabilité des services d'eau et porte sur la gestion territoriale de la précarité hydrique. L'irruption des problématiques sociales dans la « *citadelle technique* »⁸⁹ des services d'eau confronte les opérateurs à l'obligation de prendre en compte ce phénomène. L'accès équitable à l'eau pour les personnes défavorisées ou socialement exclues est devenu un véritable enjeu des services d'eau, qu'il s'agisse d'équité entre les groupes de revenu, les types de consommateurs ou les territoires. Alors que pendant longtemps les frontières de la pauvreté dans le domaine de l'eau se sont juxtaposées aux limites de l'extension des réseaux techniques d'eau potable dans la ville, différenciant ainsi riches et pauvres par leur accès ou non à l'eau potable dans le logement ; depuis les années 1960-1970 et la généralisation de l'accès à l'eau potable dans la ville⁹⁰, les inégalités d'accès à l'eau s'expriment aussi par les différences d'accès financier au service. L'extension de la pauvreté au domaine de l'eau a amené les praticiens comme Lyonnaise des Eaux à s'interroger sur sa définition, sa nature, son ampleur et sa répartition pour savoir s'il est nécessaire de le résoudre de manière indépendante ou conjointe avec d'autres formes de vulnérabilité. De la même manière que la pauvreté fait l'objet de plusieurs définitions, nous montrerons que la précarité hydrique englobe des situations sociales hétérogènes dans le rapport au service des usagers et dans la nature de leurs vulnérabilités.

En moyenne en France, 14% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 60% du niveau de vie médian. Après s'être stabilisé dans les années 1990 à 2000, le nombre de personnes situées en dessous du seuil de pauvreté a progressé de 1,3 million (+ 17 %) de 2004 à 2012. Cette hausse importante est un « *tournant dans l'histoire sociale de notre pays depuis les années 1960. La dégradation économique enregistrée depuis 2008 pèse tout particulièrement sur les moins favorisés* »⁹¹. Le développement contemporain de la précarité montre un visage essentiellement urbain en France comme en Aquitaine⁹². En France, 57 % des personnes pauvres vivent dans des agglomérations de plus de 50 000 habitants, mais le taux de pauvreté est le plus élevé (18 %) dans celles de 100 à 200 000 habitants⁹³. 26 % des personnes pauvres vivent dans de très grandes villes (plus de 200 000 habitants), hors Paris qui concentre à elle seule 16% de la

⁸⁹ TSANGA TABI M. Les services publics d'eau face à la vulnérabilité sociale des populations : vers un nouveau modèle de management des services publics essentiels ?, Flux n°2, 2009.

⁹⁰ DUPUY.G, L'Urbanisme des Réseaux, théories et méthodes, Armand Collin, 1991.

⁹¹ http://www.inegalites.fr/spip.php?article270&id_groupe=9&id_mot=76&id_rubrique=1

⁹² <http://www.observationsociete.fr/villes-p%C3%A9riurbain-rural-quels-sont-les-territoires-les-moins-favoris%C3%A9s>

⁹³ <http://www.observationsociete.fr/territoires-o%C3%B9-vivent-les-pauvres>

pauvreté. En Aquitaine, la pauvreté se situe dans l'agglomération centrale, la Communauté Urbaine de Bordeaux qui présente un taux de pauvreté de 18%, mais aussi dans les villes secondaires telles que Libourne, Bergerac, Dax, Pau ou Mont-de-Marsan⁹⁴. Le terrain d'étude sélectionné pour traiter cette problématique de la précarité hydrique est celui du service d'eau de la CUB qui regroupe, depuis 2013, 23 des 27 communes rattachées à la communauté administrative. Etant donné que ce travail mobilise des données antérieures à 2013, le périmètre du service analysé est celui des 22 communes présentées ci-dessous. En 2012, le service de la CUB comptait 246 287 abonnés dont 241 093 abonnés domestiques. Les abonnés domestiques représentent une population de 689 524 habitants consommant annuellement 26 608 000 m³ d'eau potable sur les 39 183 539 m³ totalement consommés. La consommation moyenne des particuliers, rapport du volume consommé annuel sur le nombre d'utilisateurs ainsi répertoriés, est passée de 140 m³ en 2001 à 110 m³ en 2012, soit -21%. Depuis 2007, la tarification de l'eau sur ce service est progressive, elle comprend deux tranches autour du seuil de 50 m³. En 2012, le prix de l'eau est de 3,76 € / m³, assainissement compris. La contribution de notre travail a été de développer une méthode d'identification sociale et spatiale de la précarité hydrique à partir des données d'impayés du service d'eau de la CUB. L'intérêt d'une telle démarche est multiple : elle s'inscrit dans le sillage de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux sur l'accès à l'eau pour tous et vient en support au développement d'outils de gestion de la précarité hydrique. La méthode développée permet d'effectuer un diagnostic territorial de ce phénomène au sein des services d'eau, de partager ce diagnostic avec les parties prenantes de l'entreprise à travers la construction d'une vision et d'un vocabulaire partagé, et enfin favorise le pilotage et la mise en œuvre locale des politiques sociales. Pour développer cette méthode, nous nous sommes principalement appuyés sur l'étude des fichiers et bases de données clientèles de l'entreprise (fichier de facturation et de recouvrement) ainsi que sur une série d'entretiens menés par le service clientèle de l'ERBG avec les Centres Communaux d'Action Sociales des communes (CCAS) de la Communauté Urbaine de Bordeaux.

⁹⁴ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=21848#inter2

Le second projet RSE que nous avons porté s'inscrit dans le champ de la durabilité socio-environnementale des services d'eau. Il vise à analyser la manière dont le traitement et l'enrichissement des données de consommation d'eau des ménages permettent de mieux comprendre leur mode de consommation de l'eau et les accompagner vers un mode de consommation responsable. Cet enjeu de gestion durable des consommations d'eau est particulièrement fort dans le contexte spécifique du département métropolisé de la Gironde. Le département bénéficie d'une dynamique démographique indéniable basée sur un double phénomène de métropolisation et de littoralisation de la population. L'attractivité démographique déjà ancienne dans cette agglomération se prolonge aujourd'hui à travers des scénarios prospectifs de croissance de 20% (soit + 300 000 habitants) à l'horizon 2030⁹⁵. Le processus de métropolisation est par ailleurs renforcé par le projet métropolitain bordelais de « ville millionnaire », visant à faire de l'agglomération un espace de convergence des flux migratoires. Or l'ensemble des services de Gironde partagent une ressource en eau commune, issue à 97% de nappes profondes, à savoir des réservoirs aquifères du Crétacé, de l'Eocène, de l'Oligocène et du Miocène. Une telle dynamique territoriale souligne l'importance que revêt la maîtrise des consommations dans le projet métropolitain. Pour aborder cette question, nous analysons les consommations sur le Syndicat des Eaux de Carbon-Blanc (SIAO). Ce service d'eau est situé à la périphérie du service d'eau de la CUB (Figure 6). Le SIAO regroupe 10 communes adhérentes, dont certaines sont administrativement rattachées à la CUB, approvisionne 24580 abonnés, soit 58299 habitants (Figure 7). Ce terrain d'étude est particulièrement favorable au projet d'analyse des consommations d'eau des usagers domestiques, notamment parce qu'il bénéficie du déploiement de la télérelève depuis 2011. La télérelève se définit comme une technologie permettant un relevé des compteurs à distance. Elle fonctionne par transmission radio d'un index de relève à un récepteur relais situé à proximité, envoyant à son tour les données de comptage par signal électrique à une base de données ou un serveur. Le système de télérelève utilisé actuellement dans le domaine de l'eau en France est un système AMR, permettant de procéder à une relève à distance du compteur vers un serveur de données de l'opérateur⁹⁶. La revue des enjeux autour de la télérelève⁹⁷ montrent qu'ils sont nombreux et qu'ils sont d'autant plus forts que ce nouveau dispositif technique permet de générer une quantité importante d'informations susceptibles d'améliorer le management du service : « *En substance , la télérelève s'inscrit dans une*

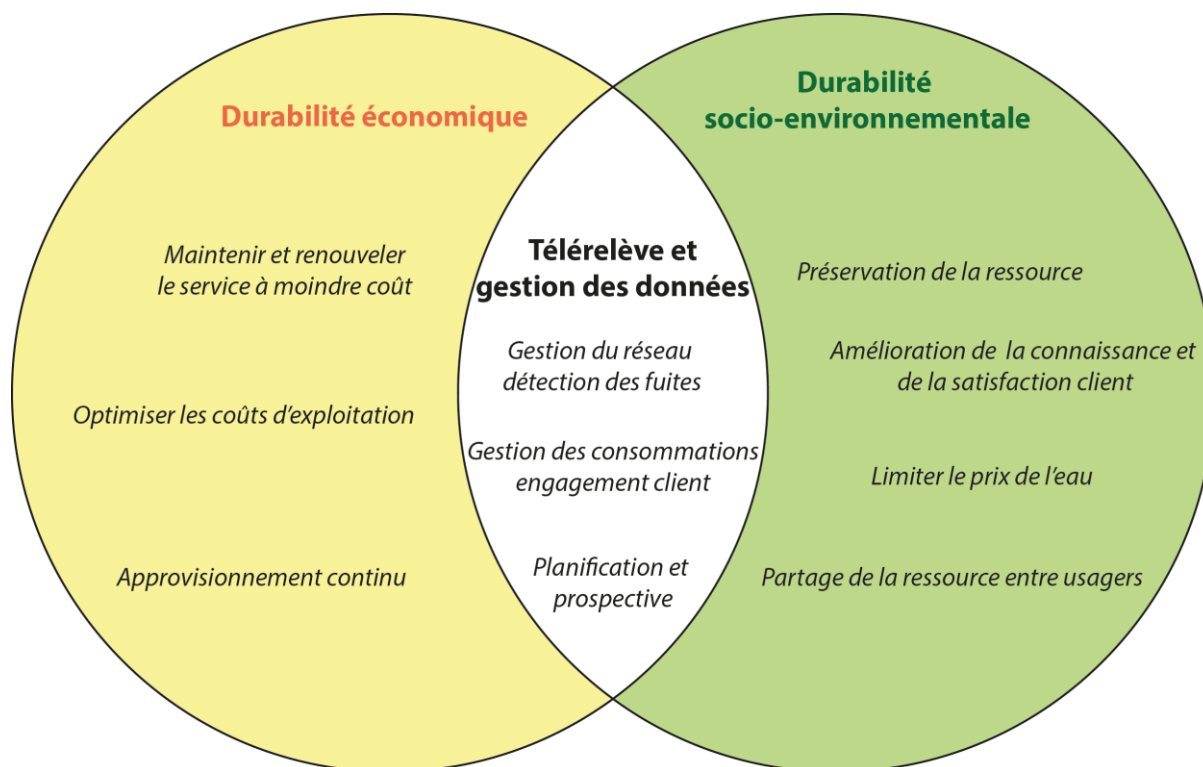
⁹⁵ DE BIASI K., TCHIVEINDHAIS C. Métropole bordelaise : enjeux et perspectives d'un recentrage de la croissance démographique girondine. Insee, n°209. 2013.

⁹⁶ A partir de 2016, Lyonnaise des Eaux lancera le déploiement de nouveaux compteurs ayant une fonctionnalité bi-directionnelle.

⁹⁷ BOYLE, T. and al. Intelligent Metering for Urban Water: A Review. Water, n°5, 2013.

démarche de meilleure intégration et utilisation de l'ensemble des données dans les processus de gestion du service d'eau afin d'améliorer l'engagement des clients et de la gestion des ressources »⁹⁸. Les objectifs contemporains de mise en œuvre d'une gestion durable et économiquement efficace des services d'eau positionnent la télérelève à l'interface de ces deux impératifs stratégiques (Figure 8).

Figure 8: Télérelève et gestion durable du service d'eau : enjeux et positionnement



Source : Réalisation J.Batisse d'après Boyle 2013 et Beal⁹⁹. 2015

La télérelève et l'information qu'elle procure leur permet d'engager une démarche de gestion par la demande qui se matérialise par la mise en œuvre de solutions techniques, comportementales et managériales. Les solutions techniques sont des solutions ayant un impact direct sur la durabilité du service : les données de télérelève sont utilisées pour détecter les fuites, organiser les plans de renouvellement du patrimoine, optimiser la facturation. Les solutions managériales sont centrées sur la valorisation des données de consommation télérelevées à des fins de planification stratégique de la politique de l'eau et de construction de scénarios prospectifs. Enfin, les solutions comportementales, qui nous intéressent dans

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ BEAL CD. FLYNN Y. Toward the digital water age: survey and case studies of australian water utility smart-metering programs, Utilities Policy, Vol 32. 2015.

cette thèse, sont tournées vers les usagers pour mettre en valeur les données télérelevées dans le but de les accompagner dans une démarche de gestion durable de leur consommation. Pour effectuer ce travail, nous avons analysé les fichiers de consommation d'eau issus de l'entreprise Lyonnaise des Eaux en croisant cette information avec des données sur les ménages et leurs usages de l'eau, obtenues par le biais d'enquêtes de terrain. Au total, 30 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des usagers de l'eau de la commune de Carbon-Blanc.

Plan de la thèse

Analysant la dynamique industrielle de l'entreprise depuis la décennie 2000, la thèse que je présente entend montrer que la période 2006-2011 est un moment charnière dans l'évolution de l'entreprise Lyonnaise des Eaux, de son rôle et de ses responsabilités. Nous montrerons que l'affirmation d'une responsabilité sociétale dans l'entreprise répond aux évolutions sectorielles auxquelles elle est confrontée (Partie I). En effet, l'affirmation du développement durable comme nouveau paradigme de gestion des services publics, tant à l'échelon global que local, entraîne une recomposition profonde des conditions d'activité de l'entreprise et une redéfinition de sa responsabilité autour des enjeux sociétaux (Chapitre 1). L'intégration de la RSE dans la stratégie de Lyonnaise des Eaux a constitué une opportunité pour l'entreprise de redéfinir sa territorialité. La construction de cette stratégie s'est faite dans le cadre d'une démarche collective et itérative avec les parties prenantes de l'entreprise qui fut l'occasion pour l'entreprise de se repositionner dans son secteur industriel autour de nouveaux objectifs de développement et de nouvelles valeurs, de repenser les relations siège-entreprises régionales et de redéployer les formes de son action territoriale locale. Le déploiement et la mise en œuvre de la RSE a suivi une logique principalement top-down impulsée par le siège, un centre décisionnel moteur, mais approprié régionalement et déclinée localement sous la forme de projets. (Chapitre 2).

L'exercice de la RSE sur les territoires passe par la formalisation de projets de développement durable (Partie II). A travers l'étude de deux projets sur les problématiques d'accès à l'eau pour les populations précaires (Chapitre 3) et d'engagement des usagers dans le changement de leurs modes de consommations (Chapitre 4), nous montrerons comment l'ancrage territorial de l'entreprise passe par la prise en compte de nouvelles échelles d'actions et le développement de nouveaux apprentissages. Enfin, nous concluons par une analyse plus réflexive sur les apports de ce travail sur la stratégie RSE territorialisée de Lyonnaise des Eaux et sur les perspectives qu'il permet de donner sur les changements du modèle de développement de l'entreprise et sur les dispositifs d'innovation territoriale.

Partie I. La stratégie RSE dans la dynamique industrielle de Lyonnaise des Eaux

La dynamique industrielle se définit comme l'étude des systèmes productifs, entreprises ou ensembles d'entreprises, et de leurs facteurs internes ou externes de changements. Les facteurs internes de changements sont principalement les ressources, l'organisation, les procédures, les innovations de la firme. Les facteurs externes sont plutôt des caractéristiques propres au système économique comme les facteurs de régulation, l'évolution de la quantité ou de la qualité de la demande... Gaffard (2006) recense deux manières d'aborder les analyses de dynamique industrielle. Dans la première, le chercheur se concentre sur l'étude des marchés, des entrées et sorties de firmes, des performances et capacités d'innovation des firmes sélectionnées s'imposant. Dans la seconde, l'accent est mis sur l'analyse des déterminants des trajectoires suivies par les secteurs et les firmes qui les composent. Cette approche, dans laquelle nous nous reconnaissons davantage, est essentiellement pluridisciplinaire et fait appel à des études de cas.

Dans cette partie nous étudierons la manière dont se reconfigure la responsabilité de Lyonnaise des Eaux dans le domaine de la gestion des services d'eau. Centrée historiquement sur une approche juridique, financière et technique de la responsabilité, nous montrerons comment l'entreprise a élargi sa responsabilité aux champs du social, de l'environnement et de la gouvernance. Cette mutation du périmètre de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux s'accompagne également d'un transfert de responsabilité de la figure du chef d'entreprise vers l'organisation tout entière. Ce double changement, de nature et de portée de la responsabilité fait évoluer l'approche qu'a l'entreprise de sa responsabilité d'une perspective essentialiste à une vision plus fonctionnelle. En ce sens, nous montrerons que la responsabilité sociétale constitue un nouveau référentiel d'action pour Lyonnaise des Eaux.

La définition par l'entreprise d'une stratégie RSE peut être analysée comme une réponse contrainte aux évolutions de son contexte d'action, marqué par de plus grandes rigidités législatives et par l'affirmation d'attentes de la part des parties prenantes. Si les services d'eau ont été pour l'entreprise le support de son activité locale (espace pourvoyeur de ressources, un bassin de clients), ils sont devenus une circonscription d'action négociée avec

les parties prenantes locales et globales. Dans ce cadre, le déploiement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux constitue une opportunité pour l'entreprise de redéfinir sa territorialité, c'est-à-dire de repenser son positionnement au sein de son secteur industriel, de redéfinir son mode d'organisation spatial, d'enrichir ses processus d'insertion territoriale.

Chapitre 1. Caractéristiques et mutations de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux

Dans ce chapitre nous proposons de mettre en perspective la trajectoire industrielle de l'entreprise Lyonnaise des Eaux pour montrer comment son rôle et ses responsabilités sont historiquement construits au sein d'un secteur industriel spécifique. La responsabilité de l'opérateur a traditionnellement été centrée sur les dimensions juridique, financière et technique de gestion du service (partie 1.1). Nous montrerons que la responsabilité de l'entreprise est, depuis le début du XXI^{ème} siècle, au cœur d'une évolution profonde liée à l'avènement des enjeux de développement durable sur ses territoires (au global dans son espace économique et politique –secteur industriel- et localement dans ses circonscriptions d'action), entraînant alors un double changement de nature et de portée de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux (partie 1.2). Les défis que rencontre l'entreprise dans la reconnaissance de son rôle et du périmètre de sa responsabilité s'inscrivent dans un contexte d'affirmation scientifique et de reconnaissance institutionnelle de la notion de RSE qui en font un référentiel d'action pour les secteurs industriels (partie 1.3).

I.1.1. Rôle et responsabilités traditionnels dans le modèle de gestion déléguée des services publics

En s'affirmant comme un opérateur technique et un co-financeur des services d'eau en France, Lyonnaise des Eaux a vu le périmètre de ses responsabilités historiques se cristalliser autour de trois dimensions. La première dimension de la responsabilité est économique et juridique, liée au choix stratégique de contractualisation de Lyonnaise des Eaux avec les collectivités (section 1.1.1). La seconde dimension de la responsabilité des opérateurs est technique, tournée vers les enjeux de sécurisation quantitative et qualitative de l'approvisionnement en eau. Elle a permis aux opérateurs privés de capitaliser sur leurs savoir-faire en matière d'ingénierie pour assurer leur compétitivité (section 1.1.2). Enfin, la troisième dimension de la responsabilité est de nature éthique, inhérente à la gestion

partenariale d'un service public (section 1.1.3)).

I.1.1.1. Une responsabilité économique et juridique pour les opérateurs

Le développement des opérateurs privés, pourvoyeurs d'investissements et gestionnaires techniques, a été rendu possible par un cadre contractuel de gestion concessive des services favorable aux entreprises. La place accordée aux opérateurs dans ces dispositifs juridiques a fortement orienté leur approche de la responsabilité, en la centrant sur la viabilité financière et le respect du droit de l'eau.

D'un point de vue européen, la place accordée aux opérateurs privés dans la gestion des services d'eau en France apparaît comme un élément singulier dans la construction des services publics, donnant naissance à ce qui est aujourd'hui appelé le *modèle français de l'eau*¹⁰⁰. Le modèle français de l'eau est ce modèle de gestion délégué associant un gestionnaire privé à une autorité publique responsable du service. La place importante laissée aux entreprises privées aux côtés des collectivités n'a pu se faire qu'avec le soutien indirect de l'Etat qui a fragilisé l'émergence en France d'opérateurs publics locaux puissants (autrement dit d'un municipalisme), au début du XX^{ème} siècle. En effet, « à l'inverse des pays de tradition fédéraliste comme l'Allemagne ou la Suisse, les villes françaises ont été placées dans une situation de dépendance technique et financière (limitation des capacités d'emprunts et encadrement de l'amortissement) à l'égard de l'Etat »¹⁰¹.

Au niveau européen, Bernard Barraqué montre que le service public de l'eau a très rapidement été géré par les municipalités, grâce à de puissantes entreprises industrielles municipales (appelées *Stadtwerke* en Allemagne), gérant simultanément plusieurs services complémentaires (eau, gaz, électricité). Ces entreprises publiques gestionnaires de service ont pu se constituer de manière autonome grâce à leurs fortes capacités d'intervention financière, leur expertise technique mais aussi grâce au soutien de l'Etat ayant très tôt mis en place des lois de décentralisation. En Suisse, Géraldine Pflieger montre comment la seconde moitié du XIX^{ème} siècle a constitué un point de bascule vers la gestion municipale de l'eau. En effet, si la Suisse a connu un premier développement de ses réseaux grâce aux opérateurs privés, le

¹⁰⁰ BARRAQUE B. Les politiques de l'eau en Europe. In: Revue française de science politique, n°3, 1995

¹⁰¹ PLFIEGER G. L'eau des villes. Aux sources des empires municipaux. Presses polytechniques et universitaires romandes, n°56. 2009.

pays s'est ensuite orienté vers la gestion publique pour faire face à des investissements grandissants. Les services d'eau municipalisés suisses « *s'inscrivent dans une filiation directe avec le modèle allemand, et ses trois principes* »¹⁰² : la synergie de coûts entre services ; l'équilibre budgétaire et le non subventionnement ; l'intégration territoriale. A côté de ce modèle allemand se détache également un modèle anglais de gestion de l'eau marqué par la centralisation des activités d'approvisionnement et d'assainissement autour de dix *Regional Water Authorities*. Dans les années 1980 se développe un mouvement de privatisation des services d'eau en Angleterre, permettant le développement d'une vingtaine d'entreprises privées ne distribuant que de l'eau (les *Statutory Water Companies*) et d'une dizaine de compagnies régionales multiservices. Même si des entreprises privées se sont développées dans la gestion de l'eau en Angleterre, elles sont toutes placées sous le contrôle d'un régulateur national public (*Ofwat*).

C'est en contre point du modèle le plus répandu en Europe que s'est développé le modèle français de l'eau au sein duquel les entreprises privées comme Lyonnaise des Eaux, à l'époque nommée Société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage – SLEE -, se sont d'abord positionnées en apportant aux collectivités locales les financements dont elles manquaient pour développer leur service d'eau. C'est donc sous la forme de concessions que se nouent les premières relations contractuelles entre les opérateurs privés et les collectivités. *La concession* est la forme originelle de gestion déléguée du service public. Principalement utilisée au XIX^{ème} siècle dans le domaine de l'eau, elle se caractérise par le transfert total de responsabilité de la gestion du service de l'autorité publique vers l'opérateur privé. Dans ce schéma de gestion le plus fortement délégué, l'entreprise exploite et assume le service « *à ses risques et périls* », ce qui signifie qu'elle finance et construit les équipements, en assume le risque financier et la maintenance, et se rémunère directement auprès de l'utilisateur. La concession se caractérise par ses nombreux investissements et ses temps d'amortissements importants. D'abord limité aux fontaines publiques dans la ville, le développement du service public d'eau potable s'est fait par le raccordement progressif des populations au service d'eau à leur domicile. La généralisation de la desserte à domicile et l'amélioration de la qualité de l'eau au robinet au début du XX^{ème} siècle ont entraîné une augmentation des coûts d'investissement et de fonctionnement du service qui ont été, en partie, pris en charge par les opérateurs privés. Pour répondre à cette demande d'investissement de la part des collectivités, les opérateurs se sont d'abord organisés sous la forme d'entreprise de « *capitalisme*

¹⁰² Ibid.

financier »¹⁰³, s'appuyant sur l'épargne et sur les grandes banques françaises pour garantir leur capacité d'investissement. Les investissements conséquents réalisés par les entreprises de l'eau ont entraîné la signature de contrats de concession de longue durée afin de garantir aux opérateurs privés un retour sur leurs investissements (30 ans en moyenne). C'est ainsi que la Lyonnaise des Eaux est créée en 1880 à l'initiative du Crédit Lyonnais qui souhaite compléter son activité de banque de dépôt par une activité de banque d'affaires¹⁰⁴. Elle investit alors 50 millions de francs dans l'entreprise¹⁰⁵.

L'assise financière importante Lyonnaise des Eaux - et de Véolia, ex Compagnie Générale des Eaux (CGE) - est très rapidement un facteur différenciant par rapport aux autres opérateurs de l'époque. D'abord, le capital social élevé de l'entreprise a constitué une assurance pour les conseils municipaux soucieux d'avoir des garanties sur l'exécution des travaux. Par ailleurs, « *la présence de personnalités éminentes aux conseils d'administration [de ces] sociétés fut une marque de confiance et de bonne gestion de celles-ci* »¹⁰⁶. Les capitaux de la CGE et de la SLEE leur ont également permis de procéder au rachat progressif de différentes compagnies d'eau locales. « *Si la plupart des opérateurs se sont contentés d'intervenir localement, en gérant le service d'eau d'une seule commune, la CGE et la SLEE ont eu une ambition nationale, cherchant à obtenir un nombre toujours croissant de communes leur confiant la gestion de leurs services d'eau* »¹⁰⁷. Dès 1850, la CGE acquiert par fusion-acquisition la compagnie des Eaux de Montmartre et la Compagnie des Eaux de Batignolles. Par la suite, la Première Guerre Mondiale causant de nombreuses difficultés financières aux plus petits opérateurs d'eau, les années 1920 ont été propices au développement pour la CGE et la SLEE. Ainsi, s'ouvre pour ces deux entreprises de l'eau, une période de prise de participation plus ou moins importantes dans diverses compagnies, principalement dans la banlieue parisienne qui connaît une forte urbanisation, mais aussi en province dans le Sud-Ouest ou le Nord de la France. La CGE acquiert ainsi la société des Eaux d'Épernay, la société des Eaux de Saint Omer ou encore la société des Eaux de Deauville. La SLEE acquiert, quant à elle, la compagnie des Eaux du Canton de Boissy-Saint-Léger, la société des Eaux du Vésinet et la compagnie des Eaux de Banlieue. La SLEE et la

¹⁰³ DEFEUILLEY C. La dynamique industrielle des firmes de services urbains », Entreprises et histoire, n° 38, 2005.

¹⁰⁴ La Compagnie Générale des Eaux (CGE), fondée en 1853, lève quant à elle un capital initial de 20 millions de francs auprès d'un noyau de membres fondateurs. Elle compte parmi ses fondateurs des hommes politiques (Henri-Siméon), des banquiers (James de Rothschild), des diplomates (Napoléon Lannes) ou encore des fonctionnaires (Jean Germain Nouton) qui voient dans les services d'eau un moyen de diversifier leurs portefeuilles d'actions jusqu'alors concentrés dans les chemins de fer.

¹⁰⁵ JACQUOT A., Op cit

¹⁰⁶ JACQUOT A., Op cit

¹⁰⁷ BAUBY P. Les deux « majors » françaises de l'eau : une « valse à trois temps » (intégration, internationalisation, environnement), L'eau mondialisée, Paris, La Découverte, Recherches, 2010.

CGE s'implantent dans la région Nord en se partageant la société des Eaux du Nord, et la SLEE s'implante durablement dans le pays basque (Biarritz) et la banlieue bordelaise¹⁰⁸. Ce processus de croissance engagé par les deux principaux opérateurs va progressivement structurer le marché de l'eau et l'extraire, dans une certaine mesure, du jeu concurrentiel des marchés : «*La CGE et la SLEE n'ont pas à faire face à des concurrents dotés des mêmes caractéristiques (capacités d'investissement) et susceptibles de proposer les mêmes prestations. [...]. Elles n'interviennent donc pas dans une économie de marché caractérisée par un nombre important d'acheteurs et de vendeurs, réalisant des échanges relativement standardisés et s'effectuant sur une base régulière, prévisible, routinière*»¹⁰⁹. L'efficacité allocative de Lyonnaise des Eaux (sa capacité à accumuler des moyens pour subvenir à son développement commercial) est un élément structurant de sa trajectoire industrielle au début du XX^{ème} siècle. L'accès au capital, par le biais d'un actionnariat public ou privé, associé à la nature des relations concessives liant l'entreprise aux collectivités sont autant de ressources industrielles caractéristiques qui ont marqué son approche traditionnelle de la responsabilité.

La notion de responsabilité est d'abord abordée d'un point de vue juridique et économique par Lyonnaise des Eaux. Utilisé dans le droit romain dans le cadre de la responsabilité civile, le concept de responsabilité renvoie à la réparation des dommages causés à autrui¹¹⁰, faisant ainsi écho à l'étymologie du terme responsabilité, *respondere*, qui signifie «*répondre de*», «*se porter garant de*» ses actes et de leurs conséquences. La responsabilité des opérateurs privés face à *la faute* est particulièrement évidente dans le domaine de l'eau dans la mesure où l'entreprise obtient son droit à opérer dans sa circonscription d'action du service de l'eau par la signature d'un contrat de délégation définissant le cadre juridique, économique et opérationnel plus ou moins large de son activité. D'un point de vue économique et juridique, c'est essentiellement la forme du contrat de gestion déléguée qui va définir le niveau de responsabilité économique de l'entreprise délégataire. Ainsi, c'est autour des dimensions économiques (garantir les investissements, assurer le recouvrement) et juridiques (respect des termes des contrats et des principes institutionnels du service public) que s'est d'abord structurée la responsabilité de Lyonnaise des Eaux. Cette responsabilité juridico-économique est nommée «*liability*» dans le vocabulaire anglo-saxon. Concrètement, d'un point de vue juridique, le service public, en tant

¹⁰⁸ VAUCELLE S. La gestion de l'eau facturée à Bordeaux et en Gironde. Thèse de doctorat en géographie à l'Université Bordeaux III Michel de Montaigne, 2005.

¹⁰⁹ DEFEUILLEY C., 2005. Op cit.

¹¹⁰ NOEL C. La notion de responsabilité de l'entreprise : fondements conceptuels et utilisation managériale, document de travail, Ecole de Management de Grenoble. 2006.

que régime juridique, est défini autour de principes fondamentaux édictés par les lois de Rolland : continuité, égalité et adaptabilité du service public. Ainsi, en tant qu'opérateur de service public, Lyonnaise des Eaux est dans l'obligation de respecter, dans l'exercice de son activité, les principes ou valeurs du service public ainsi formalisés. Le principe de continuité oblige l'opérateur à assurer coûte que coûte le fonctionnement du service du fait de son assujettissement à la satisfaction des besoins des usagers. Le principe d'égalité oblige l'opérateur à délivrer aux usagers un service de nature et de tarif identiques, sans discrimination sociale, politique, religieuse ou géographique. Le principe d'adaptabilité oblige l'opérateur à accommoder le fonctionnement du service aux évolutions des besoins collectifs, de l'intérêt général et de l'appréciation portée sur ces besoins par les autorités publiques responsables (Barreau et Mouline, 2000).

Lyonnaise des Eaux a donc historiquement accordé une primauté à la dimension économique de sa responsabilité. Cependant, ce positionnement n'est pas propre à l'entreprise étudiée : Lyonnaise des Eaux s'inscrit à cette époque très classiquement dans la conception libérale traditionnelle de la responsabilité d'entreprise, se rapprochant de la typologie des responsabilités proposée par Carroll en 1979¹¹¹. Cet auteur définit en effet une pyramide des responsabilités de la firme dans laquelle il positionne la responsabilité économique comme première, suivie des responsabilités légale, éthique et enfin philanthropique. Traditionnellement, les entreprises sont effectivement définies comme des acteurs clés du développement économique au sens où elles sont définies par J-M. Morin¹¹² comme des « *organisations autonomes de production de biens ou de services à finalité marchande* ». F. Meyssonier va plus loin dans sa définition et propose de les caractériser comme « *des organisations instrumentales tournées vers la recherche d'un profit économique et d'une pérennité rentable permettant de créer de la valeur financière pour leurs propriétaires* »¹¹³. Ces définitions mettent dans les deux cas au premier plan l'activité et la finalité économique de l'entreprise dont les rapports à la société pourraient se résumer par la phrase de Meyssonier : « *le financier est nécessaire alors que le social et l'environnemental ne sont que souhaitables* »¹¹⁴. Ainsi, la première « *responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser ses bénéfices dans le cadre des règles du jeu ; c'est-à-dire celles d'une libre concurrence*

¹¹¹ CARROLL AB. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4). 1979

¹¹² AKOUN A., ANSART P. *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, Seuil, 1999

¹¹³ MEYSSONNIER F. Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ? Lemna, Document de travail, 2010

¹¹⁴ Ibid

sans tromperie ni fraude ». Dans cette perspective libérale, les enjeux socio-environnementaux sont du ressort de l'Etat : « *L'Etat est le seul acteur politique et public et les entreprises sont des acteurs privés et par conséquent des acteurs non politiques qui n'ont pas l'obligation d'exposer leurs décisions à l'examen public ou de justifier leur comportement dans la mesure où elles se conforment à la réglementation en vigueur et à la morale d'usage* » (Friedman, 1970). Les entreprises n'ont, ici, qu'une seule responsabilité sociale : celle d'utiliser leurs ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître leurs profits tout en respectant les règles économiques de concurrence et de légalité.

Cette distinction traditionnelle entre les activités économiques, dédiées aux entreprises, et les activités socio-environnementales, laissées aux pouvoirs publics, a longtemps perduré malgré les éclairages apportés par les travaux sociologiques de Mark Granovetter¹¹⁵, soulignant l'encastrement de l'économie dans un contexte institutionnel et social régulateur. En parallèle, dès la révolution industrielle, on assiste à la mise en évidence des dangers liés à l'industrialisation de l'activité des entreprises et à l'impact du choix des dirigeants d'entreprise sur la société. En effet, « *le changement d'échelle des entreprises et de leur mode production (apparition des grandes entreprises capitalistes et de la puissance technologique) va favoriser l'émergence de la doctrine de responsabilité* ». ¹¹⁶ Avec l'évolution du progrès technique, les dirigeants d'entreprise prennent conscience de leur rôle, de celui de l'entreprise et de son influence directe ou indirecte sur la vie de la cité et sur l'environnement. ¹¹⁷.

I.1.1.2. Une responsabilité technique des opérateurs

D'un point de vue technique, la construction historique des services publics d'eau potable s'est faite à travers une dynamique d'amélioration de la continuité du service et de la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine. Le défi de la potabilisation de l'eau a engendré une technicisation du fonctionnement du service, redéfinissant le nouvel environnement technico-institutionnel du service d'eau parfois qualifié de « *citadelle technique* ». Cette technicisation a été favorable à l'émergence d'un nouvel aspect de la responsabilité lié à la sécurisation de l'approvisionnement en eau en termes de qualité et de

¹¹⁵ GRANOVETTER M. 1985. Op cit

¹¹⁶ PAONE V. La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits : comprendre pour durer au XXI^{ème} siècle, L'Harmattan, 2011

¹¹⁷ SPARKES R. From Mortmain to CSR : the historical background, CSR Concept, Accountability, Reporting, Volume 1, Palgrave Mc Millan, 2006

quantité.

La production et la distribution d'eau requièrent des processus de traitement de plus en plus exigeants et techniques pour satisfaire aux attentes de santé publique et au respect des standards de qualité. « *Nombreuses ont été les municipalités, en particulier petites et moyennes, à rencontrer des difficultés pour développer ces techniques et compétences alors que les groupes privés leur proposaient des solutions intégrant conception, construction, gestion, maintenance, etc., ainsi que leur savoir-faire pour toute une série d'autres services locaux* »¹¹⁸. La généralisation de la DSP a ainsi été intimement liée à l'industrialisation et à la technicisation de l'approvisionnement en eau. D'abord au XIX^{ème} siècle, à la suite des travaux de Pasteur, les hygiénistes alertent sur l'origine hydrique des maladies mortelles qui se propagent au sein de la population, ce qui entrainera une première phase d'industrialisation de la production d'eau potable. Bernard Barraqué identifie cette période de développement du service public d'eau potable comme celle du génie civil et sanitaire de l'eau¹¹⁹, au cours de laquelle les opérateurs privés ont contribué au développement des technologies de traitement de l'eau. La notion de « *génie* » rend compte ici du double processus de rationalisation et de mécanisation des systèmes de production et de traitement.

Les opérateurs vont rapidement développer des compétences d'ingénierie technique pour répondre aux nouvelles attentes des élus, désormais de plus en plus soucieux de la santé publique et du confort de leurs administrés. La CGE met en place quelques années après sa création, un conseil d'ingénieurs dont la vocation est de développer les compétences de l'entreprise dans le traitement de l'eau. Ce groupe d'ingénieur est alors amené à se déplacer en Europe, en Angleterre notamment, pour étendre son savoir-faire et s'approprier des connaissances en procédant à l'achat de brevets d'inventions. Dans cette perspective de renforcement des métiers de l'entreprise, la CGE crée, en 1889, son premier laboratoire d'analyse à Paris, centré sur l'analyse et la désinfection de l'eau. La SLEE adoptera quelques années plus tard la même démarche en créant, au Pecq en 1928, un centre d'analyse de l'eau qui deviendra, en 1984, le Centre international de recherches sur l'eau et l'environnement (CIRSEE), existant toujours aujourd'hui. Ce laboratoire a, dès sa création, une mission fondamentale pour l'entreprise : améliorer les analyses de l'eau et développer de nouvelles techniques de production et de distribution. Cette dynamique de recherche et développement

¹¹⁸ BAUDY P. Op cit

¹¹⁹ BARRAQUE B. La ville et le génie de l'environnement. Presses de l'école nationale des ponts et chaussées. 1994

permettra à Lyonnaise des Eaux d'améliorer sa connaissance des propriétés biologique et physico-chimiques de l'eau, de mieux adapter le traitement de l'eau à ses caractéristiques (par filtration et chloration) et d'assurer le maintien de sa qualité durant le transport (via l'augmentation de la pression et l'amélioration de la robustesse des canalisations). Cette maîtrise de l'innovation technique est, dès l'origine, un élément de différenciation des opérateurs au moment du choix du mode de gestion des services publics d'eau potable, proposant souvent aux collectivités des offres de type « *clé en main* ».

L'évolution plus récente des normes de potabilisation de l'eau¹²⁰, obligeant l'atteinte d'objectifs quantitatifs de potabilité, renforce encore la technicisation des métiers de gestion des services d'eau potable¹²¹ et fait de l'innovation, à partir des années 1980, « *un élément important dans le jeu de la concurrence* »¹²². Le fonctionnement managérial du service moderne s'appuie de plus en plus « *sur la détention de l'expertise technique avec une finalité opérationnelle* »¹²³, faisant de celle-ci un levier de compétitivité des firmes et de création de véritables rentes technologiques. La création de rentes industrielles se fait par la création de compétences, appelées « *ressources* », caractérisées par leur rareté, leur valeur dans le processus de production de la firme, et leur non substituabilité¹²⁴. Les firmes comme Lyonnaise des Eaux ont alors tiré de leurs savoir-faire techniques et de leur stratégie d'innovation un avantage compétitif vis-à-vis de leurs concurrents, dans la mesure où tous les opérateurs privés ne vont pas avoir le même niveau de compétence technique sur l'ensemble des phases de gestion du service (production, distribution, gestion clientèle...). Cette approche de l'innovation technologique comme actif différenciant s'explique par la structure concurrentielle du marché de l'eau. Dans le secteur de monopole concurrentiel de l'eau, le développement de l'innovation technologique va permettre à chaque opérateur de développer une « *rente de monopole* », en proposant des offres commerciales aux collectivités qui, même si elles peuvent recevoir des propositions proches des entreprises concurrentes, ne seront pas proposées au même prix ou avec les mêmes caractéristiques.

¹²⁰ BARRAQUE B. Evolution des normes sanitaires et environnementales de l'eau urbaine. Colloque de l'observatoire universitaire de la ville: développement urbain durable, gestion des ressources, gouvernance. Université de Lausanne. 2005

¹²¹ ROUSSARY A. Vers une recomposition de la gouvernance de la qualité de l'eau potable en France. De la conformité sanitaire à l'exigence de qualité environnementale. Thèse de doctorat de sociologie de l'Université Toulouse le Mirail. 2010

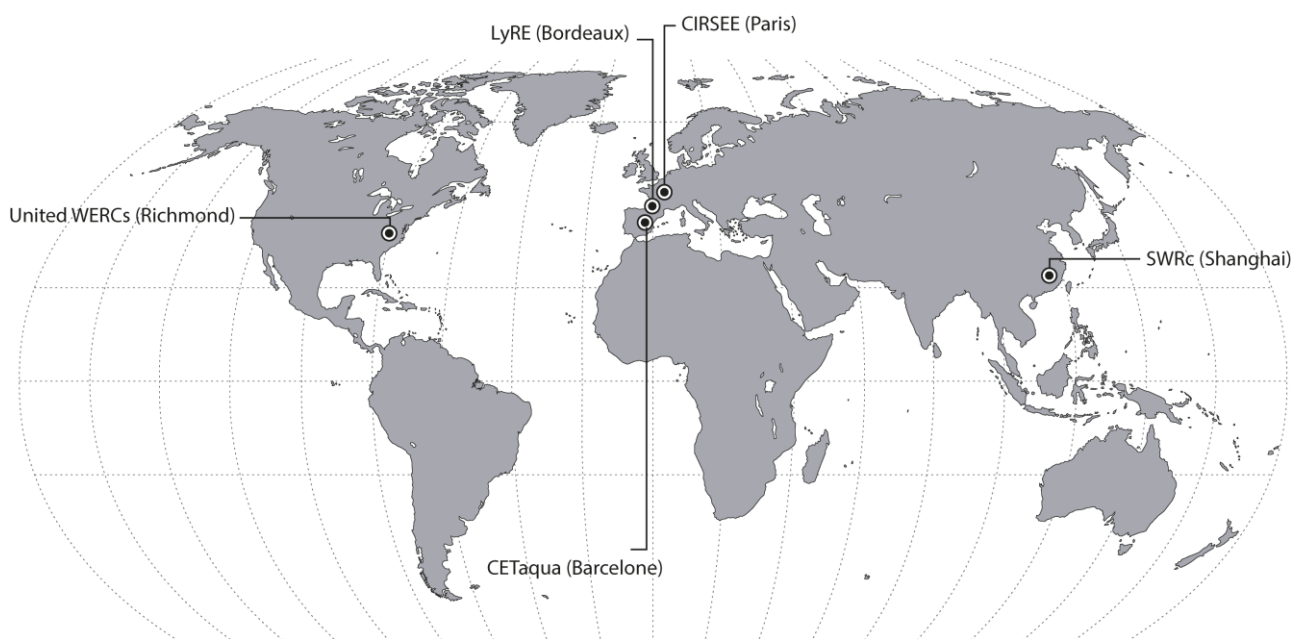
¹²² DROUET D, La recomposition du secteur de l'eau en Europe. Réseaux, volume 7 n°35, 1989

¹²³ ibid

¹²⁴ BURGER-HELMECHEN T., FRANCK L. La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques », Innovations, n°35, 2011

La différenciation des produits par l'innovation scientifique et technologique permet aux entreprises de capter temporairement leur clientèle, de bénéficier d'une situation dominante, avant que les acteurs concurrentiels ne proposent le même produit ou baissent leurs prix de vente. La stratégie d'innovation de Lyonnaise des Eaux s'est ainsi consolidée au fil de la trajectoire industrielle de l'entreprise. D'abord, à l'échelon national autour du CIRSEE, puis du LyRE (Centre de Recherche et Développement de Lyonnaise des Eaux à Bordeaux) en 2011. A l'échelon international, lors de la fusion de Lyonnaise des Eaux avec SUEZ en 1997, l'entreprise fédère un réseau structuré de centres de R&D (France, Espagne, Etats-Unis, Chine) encouragés à mener des projets collectivement pour répondre aux attentes des filiales opérationnelles (Figure 9).

Figure 9 : Localisation des centres de recherche et développement de SUEZ environnement



Source : SUEZ environnement. 2014

Créé en 1981 à Paris, le Centre International de Recherche Sur l'Eau et l'Environnement (CIRSEE) capitalise sur l'expertise acquise historiquement par Lyonnaise des Eaux sur les thèmes de la modélisation de la ressource en eau ; l'amélioration des traitements physiques, chimiques et biologiques de l'eau ; l'analyse de la qualité de l'eau et la gestion du risque sanitaire ; l'optimisation de la distribution de l'eau. Créé en 2011 à Bordeaux, le second centre de recherche de Lyonnaise des Eaux est quant à lui centré sur trois axes de recherches : les grands systèmes d'eau et d'assainissement, les acteurs et les usagers de l'eau, et le grand cycle de l'eau.

La dimension technique de la gestion de l'eau et les enjeux sanitaires de la distribution de l'eau ont ainsi conditionné la responsabilité des opérateurs d'eau en l'orientant vers une approche technique, voire même technologique de la gestion du risque. Les démarches propres aux opérateurs d'eau comme Lyonnaise des Eaux font écho aux réflexions menées sur la responsabilité et le risque technique. L'élargissement du périmètre et de l'ampleur de l'action des entreprises - autrefois concentrée sur l'environnement clos ou immédiat de la firme - entreprise géo-centrée dans un contexte d'unité locale souvent unique - (Paone, 2011), oblige ces dernières à penser leur activité dans une société nouvelle marquée par son exposition au risque (Beck, 2008) et par son insoutenabilité plurielle. L'action des entreprises peut aujourd'hui engendrer des situations de crise environnementale, financière et économique ou sociale parfois irréversibles. La dénonciation de cette insoutenabilité par la société civile¹²⁵ doit donner lieu, selon Hans Jonas¹²⁶ à une nouvelle dynamique d'action des entreprises basée sur le principe de responsabilité. Ainsi, la réflexion sur la gestion du risque occupe une place importante dans la culture industrielle des opérateurs d'eau et dans l'entreprise Lyonnaise des Eaux. Elle perdure encore aujourd'hui, de manière plus systématique chez les opérateurs américains de l'eau, autour des préoccupations pour la « *water security* »¹²⁷. Cette notion renvoie aux enjeux de lutte contre la vulnérabilité technique des systèmes d'approvisionnements en eau, avec d'une part, une réflexion autour de la prévention du risque terroriste (attaque des infrastructures ou contamination bactériologique), et d'autre part une réflexion sur l'adaptation au changement climatique des systèmes d'approvisionnement (confronté au risque de discontinuité de l'approvisionnement en eau des populations, notamment à cause de la destruction des infrastructures liées à des intempéries). Ces nouvelles préoccupations des opérateurs d'eau privés peuvent être assimilées à une réinvention contemporaine des responsabilités historiques de qualité et de continuité du service. Les problématiques de qualité de l'eau distribuée ne sont plus uniquement abordées par la qualité inhérente au produit (niveau de pollution de la ressource) mais sont aussi appréhendées à travers des facteurs externes de pollution (contamination

¹²⁵ L'injonction de responsabilité faite aux entreprises est liée à la multiplication des pressions sociales qu'elles subissent de la part des acteurs de la société civile. Si l'entreprise a longtemps exclu de son champ d'action les organisations non gouvernementales et les associations, ces dernières sont à l'origine de nombreuses contestations portant justement sur l'activité des grandes multinationales. Les plus spectaculaires sont les manifestations à l'occasion de rencontres internationales ou les vastes rassemblements proposant des voies alternatives au développement libéral et mondialisé (forums alternatifs). De manière plus offensive, des boycotts sont parfois organisés à l'encontre de certaines entreprises. De manière plus profonde, le commerce équitable et la consommation responsable sont des mouvements profonds de mutation des modes de production et de consommation en cours dans nos sociétés.

¹²⁶ JONAS H. Le principe de responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique, Champs essais, réédition, 2013

¹²⁷ ROBERSON A., MORLEY K. We need to get strategic on water security, AWWA, Vol 97, N10, 2005

chimique ou bactériologique). De même, la continuité du service n'est plus analysée sous le seul prisme de la performance du patrimoine technique mais doit désormais intégrer les capacités à faire face à des événements externes de haute intensité comme les ouragans ou les inondations. Dans les deux cas, la position développée par les opérateurs privés reste ancrée dans un paradigme de gestion technique du risque intégrant les externalités dans la gestion des services d'eau par l'innovation technologique. En ce qui concerne la sécurisation contre le risque de pollution bactériologique, des systèmes d'alarmes, de contrôle en temps réel, et de fermeture des points névralgiques des infrastructures sont développés^{128 et 129}.

I.1.1.3. La responsabilité éthique des opérateurs

D'un point de vue axiologique, le service public d'eau en gestion déléguée s'est construit en France comme un service public essentiel marqué par une culture du partenariat. Cette double caractéristique a structuré l'émergence d'une responsabilité éthique des opérateurs fondée sur les bases d'un double système et plaçant en son cœur la notion de confiance.

A la suite de Parsons et Kluckhohn (2001), nous définirons les valeurs comme des conceptions, explicites ou implicites, auxquelles les individus ou groupes sociaux adhèrent (en tant que qualité symbolique, morale ou normative), auxquelles ils se réfèrent dans leur conduite (comme prédisposition à agir ou modalité d'action) ou qu'ils définissent comme des buts universels ou des motivations désirables. Au sein de la société, il coexiste une diversité de valeurs reliées entre elles au sein de systèmes de valeurs plus vastes, positifs ou négatifs, minoritaires ou majoritaires, souvent concurrents, définissant *in fine* les préférences sociales des individus. Ainsi, dans les théories de l'action sociale, les valeurs ont une double finalité: au niveau du système social, elles contribuent à sa pérennisation, par le maintien de la

¹²⁸ Aux Etats-Unis, il s'agit d'une préoccupation centrale de la gestion des services, rendue nécessaire par l'évolution du cadre législatif (instauration d'un « Bioterrorism Act » en 2002) et de la mobilisation des acteurs de l'eau sur ce sujet (instauration d'un Water Protection task force par l'Agence de protection de l'environnement des Etats-Unis) et générera des investissements conséquents pour les opérateurs : "AWWA estimates \$1.6 to \$2 billion are being spent among water suppliers nationwide to address basic security needs, including improved fencing, lights, alarms, and locks".

Voir : AWWA. Protecting our water : drinking water security in America After 9/11, 2012

ROBERSON A. What's next for drinking water security ? Journal American Water Works association, vol 96, n9, 2004

¹²⁹ Concernant l'adaptation des infrastructures au changement climatique, le point central des réflexions porte sur la mise en œuvre de systèmes d'assistances mutuelles entre les territoires des services d'eau pour assurer la mise en œuvre d'un service de substitution (Projet WARN aux Etats-Unis par exemple).

Voir ROBINSON J. MORLEY J. Water security : shifting to an All Hazards resiliency approach, AWWA Vol 98, n5, 2006

confiance des individus en des modèles culturels et sociaux au sein desquels ils évoluent ; au niveau des acteurs, les valeurs orientent les possibilités de leurs actions selon leurs modes, sens et finalité.

Au plan des valeurs, le modèle de gestion déléguée s'inscrit d'abord dans la doctrine du service public définie au début du XX^{ème} siècle par Léon Duguit et les juristes de l'Ecole de Bordeaux et reprend les trois grands principes d'égalité, mutabilité et continuité du service public. Le service public, en tant que régime juridique, s'est construit en France à partir de la révolution française, comme l'expression juridique d'une philosophie dont l'identité se trouverait basée sur les principes des droits de l'Homme d'une part et sur la doctrine du Solidarisme, d'autre part. En effet, la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen a permis d'intégrer dans la doctrine du service public français la notion d'intérêt général, insistant sur le rôle de l'autorité publique (en particulier l'Etat) dans la gestion des enjeux d'utilité publique (art 12)¹³⁰. Par ailleurs, le modèle français du service public s'est juridiquement formalisé au XIX^{ème} siècle autour des représentants de l'école de Bordeaux et de la notion de solidarité sociale. Selon leurs termes, « *relève du service public toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante* »¹³¹. Ces principes historiques constituent des valeurs catégoriques fondamentales du service public impliquant leur respect par les opérateurs, sous peine de sanction symbolique, financière ou juridique. En tant que service public industriel et commercial, les services d'eau se sont également élaborés autour de valeurs marchandes et techniques.

Ces valeurs, historiquement portées par les opérateurs privés et le modèle de gestion délégué des services publics d'eau potable, ont constitué les valeurs préférentielles du modèle de gestion déléguée dans le sens où elles représentaient des valeurs de référence pour les opérateurs privés dans leur modalité d'action et de gestion du service public, reconnues et plébiscitées par de nombreuses collectivités. La reconnaissance mutuelle, entre acteurs publics et privés, des valeurs publiques d'une part et marchandes et techniques d'autre part ont constitué un système de valeurs faisant consensus et générateur de confiance dans le partenariat public-privé. Cette confiance est donc le produit d'attentes sociales partagées par

¹³⁰ CHEVALLIER J. Le service public. Paris, Broché, 2005

¹³¹ GUGLIELMI GJ. Une introduction au droit du service public, Cours de l'Université Paris II, 1994.

les acteurs publics et privés.

La confiance constitue un élément central de la pérennisation des contrats de délégation pour les opérateurs, matérialisée par la qualité du service rendu et entretenue par l'efficacité des résultats obtenus. L'étude de la confiance fait l'objet de quelques travaux en sociologie des politiques publiques et en sociologie économique, comme en témoignent les propos de Kenneth Arrow qui la qualifie « *d'institution invisible* »¹³² dans l'économie au même titre que les normes.

Balme, Marie et Rozenberg¹³³ proposent une grille d'analyse de la confiance dans l'action publique que l'on peut décliner dans le domaine de l'eau en ces termes. La confiance est d'une part le produit du rapport dynamique entre les performances de gestion du service par l'opérateur et les exigences politiques des autorités délégantes et des citoyens. La confiance est d'autre part le produit du rapport dynamique entre le niveau de connaissance et la nature de l'évaluation qui est faite du service de l'eau.

Dans cette première perspective, le développement de la confiance entre opérateur, collectivités locales et usagers s'est d'abord orienté vers la démonstration de la pertinence, de la fiabilité et de l'efficacité technique des choix de gestion du service public. Cette première dimension de la confiance est qualifiée de **confiance institutionnelle** et se définit comme « *l'habilité d'un partenaire à performer (confiance de compétence) relativement aux attentes de son vis-à-vis ou à ses intentions de ne pas s'y soustraire (confiance intentionnelle)* »¹³⁴. C'est ce que Sako qualifie de confiance « *de compétences* » c'est-à-dire une confiance basée sur la détention de connaissances ou d'une expertise spécifiques permettant la réalisation des attentes. Le maintien de la confiance dans ce contexte institutionnel passe également par le renforcement du contrôle et des sanctions incitant les acteurs à tenir leurs engagements. C'est ce que Shapiro¹³⁵ qualifie d'une confiance basée sur la dissuasion, c'est-à-dire fondée sur les surcoûts engendrés par la violation de la confiance.

¹³² ARROW K, The limits of organization, WW Norton & Company, NY, 1974.

¹³³ BALME R. ; MARIE JL. ; ROZENBERG O. Les motifs de la confiance (et de la défiance) politique : intérêt, connaissance et conviction dans les formes du raisonnement politique, Revue internationale de politique comparée 3, Vol. 1, 2003.

¹³⁴ SAKO M. The role of trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships, Recherche Economique. Et SKANDER D. L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de malte. Thèse de doctorat d'administration de l'Université du Québec à Montréal

¹³⁵ SHAPIRO DL. and al. Business on a Handshake. Negotiation Journal, vol. 8 (4), 1992

Cependant, la problématique de confiance dans les partenariats dépasse la rationalité technique et économique des acteurs pour renvoyer à la notion plus globale de croyance. « *La confiance désigne le fait de croire dans le fait que les intentions et les actions d'une personne ou d'un groupe sont conformes à l'éthique, sont impartiales et ne menacent pas les droits et les intérêts d'autrui dans les relations sociales* »¹³⁶. La confiance est considérée comme un facilitateur de coopération interpersonnelle ou inter-organisationnelle. Elle doit alors être considérée comme un construit social, un processus continu qu'il faut instaurer puis maintenir au travers de pratiques qui entretiennent les relations sociales positives¹³⁷. Cette confiance se bâtit principalement sur des relations interpersonnelles et sur la croyance collective que l'ensemble des individus respectera le contrat social tacite portant sur l'ensemble des attentes et des objectifs communs.

On touche ici à la dimension plus psychosociologique de la confiance, facilitateur des interactions organisationnelles, qui introduit de la prévisibilité entre les acteurs. Pour ces sociologues de l'économie, la confiance est un vecteur d'encastrement de l'économie dans le champ social. La sociabilité, l'approbation, les croyances communes et les pratiques sociales partagées qu'elle génère sont autant d'éléments qui forment un « *capital social* » favorable à la réussite des échanges économiques.

Dans cette perspective, c'est non seulement les personnes qui entretiennent ces relations qui importent mais également la nature des relations qu'elles tissent (expertise, échange d'expérience, réputation sur le marché). Il s'agit d'une confiance basée sur l'identification, c'est-à-dire sur l'appartenance des acteurs aux mêmes groupes sociaux ainsi que sur la connaissance, c'est-à-dire sur l'ensemble des informations recueillies sur les objectifs et les valeurs des partenaires. Ces deux formes de confiance montrent comment la confiance interpersonnelle peut générer une certaine forme de confiance inter-organisationnelle, tissant des liens d'interdépendance potentiellement forts (Zucker, 1986).

La place importante donnée à la confiance dans les partenariats met en relief, par jeu de miroir, le risque de rupture de cette confiance, définie comme processus relationnel : « *le risque et la confiance sont les deux facettes d'une même pièce* »¹³⁸. Ce risque naît de la nature même du partenariat public privé dans le domaine de l'eau, associant des partenaires de

¹³⁶ BREWER B. ; HAYLLAR M. Renforcer la confiance grâce aux partenariats public-privé, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 71, 2005.

¹³⁷ WUTHNOW R. The foundations of trust, Philosophy and public policy quarterly, Vol 18, n°3, 1998.

¹³⁸ SKANDER D., PREFONTAINE L. Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire : une étude de cas sur l'évolution de la confiance et contrôle dans les PPP. Communication AIMS. 2007

différentes natures, traitant de sujets techniques et complexes propices au développement d'asymétries d'informations, dans un environnement législatif multi-niveau (national, européen, international) en constante évolution, et mobilisant des investissements financiers importants. Dans ce milieu structurellement incertain, la relation de confiance constitue un levier de réussite ou d'échec des DSP. L'échec est matérialisé par le risque de déviance ou d'opportunisme de certains acteurs, tandis que la réussite fait davantage appel au partage de valeurs et d'objectifs, générateur d'interdépendance.

Ces deux facettes de la confiance mettent en lumière l'importance des choix opérés par les dirigeants d'entreprises dans la conduite de leurs affaires. En cela nos préoccupations rejoignent la place de l'éthique de la responsabilité dans le domaine des affaires pour construire et maintenir ces relations de confiance. En effet, « *l'éthique est au fondement même de l'acte de gérer. Décider c'est choisir. Entre deux options, le décideur cherche à déterminer la meilleure. Catégoriser une option comme supérieure (...), faire la différence entre le mieux et le pire, ou plus schématiquement entre le bien et le mal* »¹³⁹.

La notion d'éthique des affaires trouve ses racines dans l'idéologie protestante, visant à concilier « *le sens de la responsabilité avec le sens des affaires* »¹⁴⁰. Ainsi l'éthique dans l'entreprise s'exprime à travers les choix et les décisions prises par le chef d'entreprise. « *Prendre une décision signifie, quelque part, se référer à sa conscience morale pour l'exercer dans le contexte de l'entreprise* »¹⁴¹. Aux deux formes de confiance identifiées (institutionnelle et interpersonnelle) font échos deux formes d'éthique de la responsabilité : l'éthique personnelle associée à l'expression de la liberté de choix de l'entrepreneur (laquelle fait souvent l'objet d'un arbitrage entre intérêt et responsabilité) et l'éthique d'appartenance (renvoyant aux codes, lois, mœurs et pratiques qui régissent un secteur d'activité).

De par ses compétences et ses stratégies dans un secteur industriel essentiellement oligopolistique, Lyonnaise des Eaux a réussi à jouer, au cours de l'histoire, un rôle central aux côtés des autorités publiques, dans le cadre de contrats de partenariats publics-privés, pour répondre aux défis de la production, de la transformation et de la gouvernance des grandes villes françaises. Les premiers défis hygiénistes et civils du XIX^{ème} siècle ont formé le socle de la construction de la ville durable contemporaine¹⁴², processus dans lequel les opérateurs privés ont pris progressivement leur place dans le domaine des services urbains d'eau potable.

¹³⁹ PASQUERO J. Commentaire : Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau. Gestion, Vol. 32, 2007

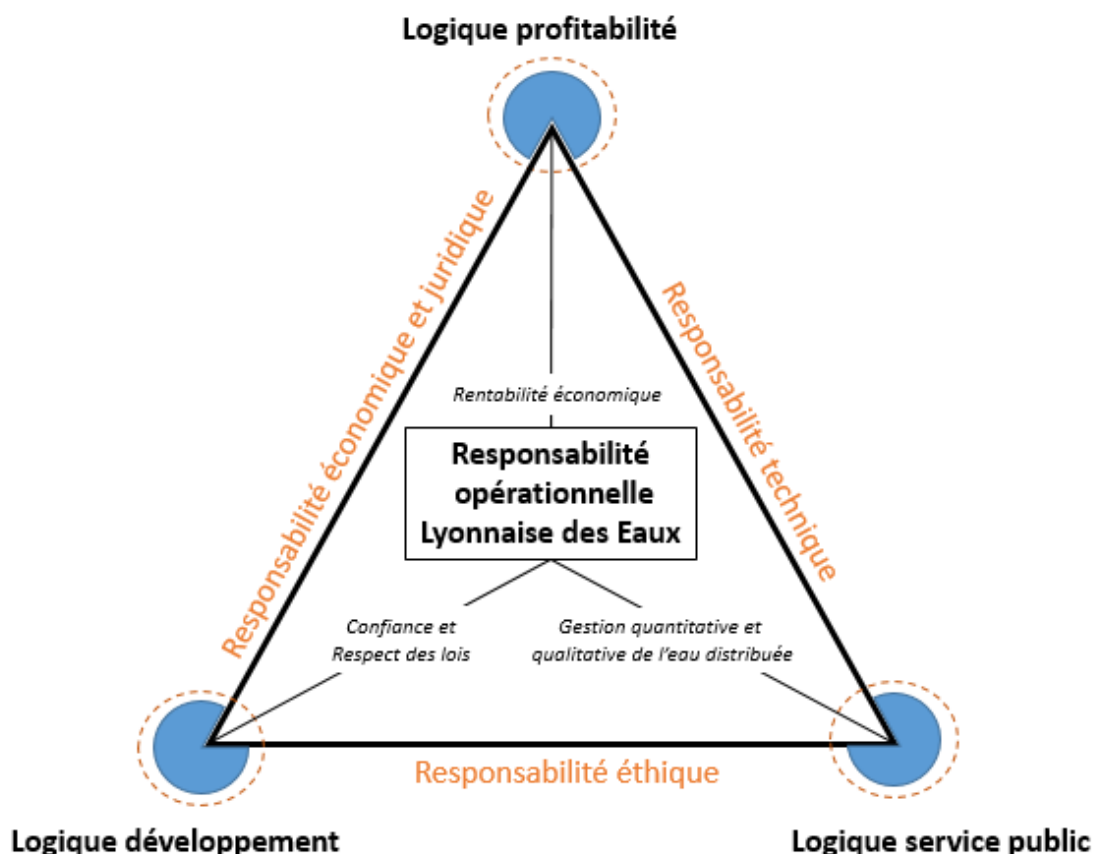
¹⁴⁰ PESQUEUX Y. Entreprise, éthique des affaires et société : du regard académique à celui du protestantisme. Cahier de recherche du groupe HEC. N°496, 1994

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² FRIOUX S. Aux origines de la ville durable : améliorer l'environnement urbain en France, fin XIX^{ème} milieu XX^{ème} siècles. Annales des Mines, Responsabilité et environnement, 2008

Avec ce rôle de co-financeur et de gestionnaire technique du service public, Lyonnaise des Eaux s'est positionnée comme une interface entre les collectivités organisatrices et les usagers, devant assumer des responsabilités multiples, aussi bien techniques, économiques, qu'éthiques (Figure 10).

Figure 10 : Articulation des responsabilités dans le développement historique de Lyonnaise des Eaux



Source : J.Batisse. 2014

I.1.2. De l'injonction globale-locale à la responsabilité sociétale, tournant dans la trajectoire industrielle de Lyonnaise des Eaux

Nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre que la fin du XX^{ème} siècle et le début du XXI^{ème} ont constitué un point de rupture dans la trajectoire industrielle de l'entreprise que nous venons de décrire. Notre objectif sera ici de décrire ce nouveau contexte, d'identifier les nouvelles contraintes à l'origine de la mutation du cadre traditionnel de la responsabilité de l'entreprise. Lyonnaise des Eaux va être confrontée aux multiples défis de la construction

urbaine durable, non plus seulement techniques mais également politiques, environnementaux et sociaux. Ce nouveau contexte d'activité a enclenché un mouvement de responsabilisation élargie de l'entreprise autour de trois processus : un processus d'assignation, de confrontation, et d'implication de l'entreprise à la responsabilité globale. A l'échelon international tout d'abord, Lyonnaise des Eaux subit une assignation à la responsabilité de la part des organisations non gouvernementales, dans un contexte conflictuel, ainsi que de la part les institutions internationales qui reconnaissent l'impact de l'activité des entreprises sur le développement des sociétés (sections 1.21). A l'échelon local, l'entreprise est confrontée à la montée en puissance des problématiques de développement durable dans les services d'eau amenant une régulation progressive de son secteur d'activité autour des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance (section 1.2.2). Au cœur de cette double dynamique, l'entreprise est amenée à s'impliquer dans une redéfinition profonde de sa manière de concevoir et d'exercer sa responsabilité (section 1.2.3).

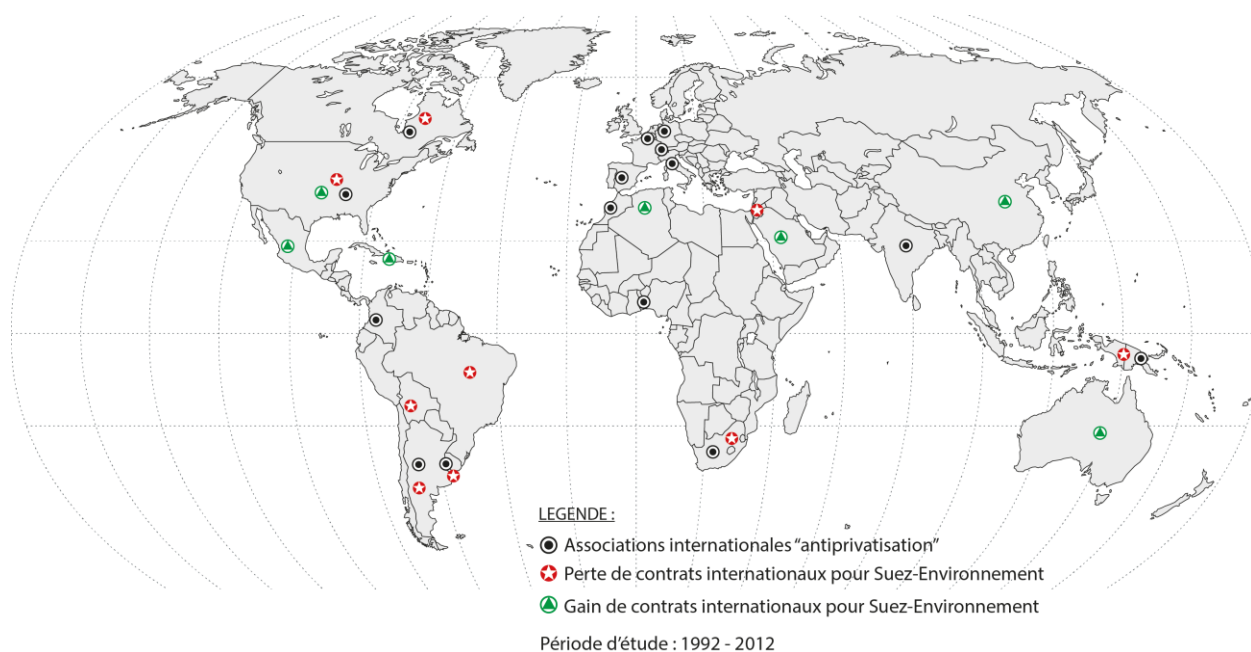
I.1.2.1. Lyonnaise des Eaux, filiale d'une firme multinationale sous tension

A partir de la décennie 2000, l'activité de l'entreprise Lyonnaise des Eaux a été marquée par plusieurs reconfigurations globales et locales au sein de son espace économique et politique mais aussi au sein de ses circonscriptions d'action. L'entreprise a d'une part subi un renforcement des normes incitatives sur développement durable dans son secteur industriel, et a d'autre part connu de manière concomitante différentes crises ou confrontations avec des acteurs au sein de certaines circonscriptions d'action. Ces crises locales confrontant l'entreprise à la société civile et à certaines autorités publiques locales (touchant principalement ses filiales partenaires au sein de SUEZ environnement) ont été mises en visibilité médiatiquement, voire même mises en résonance au sein de réseaux associatifs faisant la critique du modèle de gestion délégué. Dans ce contexte, nous considérons que la stratégie de responsabilité globale de Lyonnaise des Eaux est une réponse à la double dynamique d'assignation conflictuelle et d'incitation normative à la responsabilité et au développement durable.

La décennie 2000 peut être vue comme une période charnière dans le domaine de l'eau dans la mesure où elle amorce une remise en question profonde du modèle traditionnel de gestion déléguée, de ses valeurs et principes de construction. Une série de conflits émerge

dans certains services, d'abord en Amérique Latine, opposant l'entreprise à la société civile et aux autorités délégantes du service public (Figure 11). Les contrats de La Paz-El Alto et de Cochamba, respectivement en 2000 et 2001, constituent les premières crises internationales emblématiques auxquelles SUEZ environnement et ses filiales eau furent confrontées. Suivirent plusieurs autres contestations en Amérique Latine, en Afrique du Sud, aux Etats Unis puis en France (à Grenoble et Bordeaux notamment¹⁴³) qui s'achevèrent, pour la plupart d'entre elles, par la résiliation des contrats de l'entreprise (Schneier Madanes, 2010).

Figure 11 : Les espaces de conflictualité de l'entreprise avec les associations d'utilisateurs



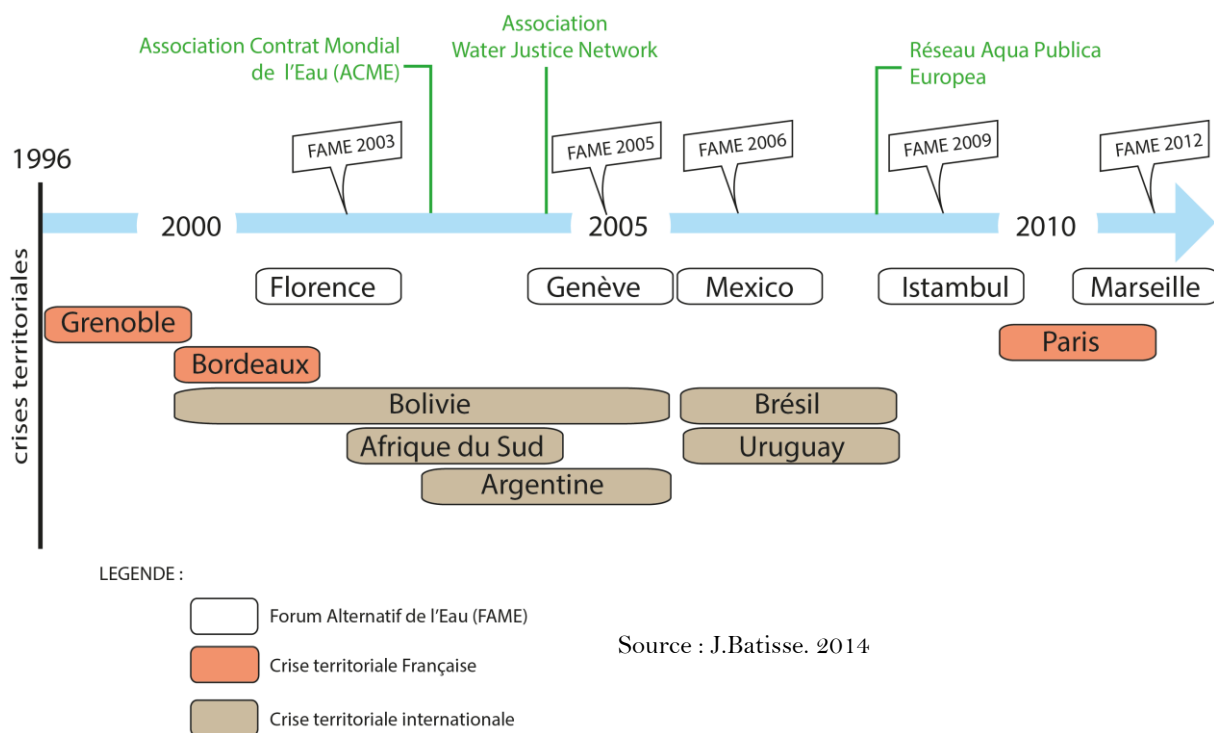
Source : J.Batisse. 2014

Souvent animés par des associations d'utilisateurs militant contre ce qu'ils considèrent relever d'une privatisation et d'une marchandisation de l'eau, ces conflits sociaux à l'origine très localisés ont progressivement donné lieu à la constitution d'une opinion publique mondiale structurée autour de mouvements militants aux résonances à la fois locales, nationales et progressivement internationales. Parmi les plus anciennes et emblématiques associations figurent l'*Asociacion Civil por la Igualdad y la Justicia* en Amérique Latine, l'*Anti-Privatisation Forum* en Afrique du Sud, *Blue Planet Project* en Amérique du Nord, ou enfin les associations *Eau Secours* et *France Libertés* présentes sur le territoire national

¹⁴³ VAUCELLE S. La gestion de l'eau facturée à Bordeaux et en Gironde. Thèse de doctorat en géographie à l'Université Bordeaux III Michel de Montaigne, 2005.

métropolitain français. A partir des années 2000, ces associations locales s'organisent à l'échelon global à travers des associations internationales comme l'Association pour un Contrat Mondial de l'Eau créée en 2002 à l'issue du Forum Social Mondial de Porto Allègre (Figure 12).

Figure 12 : Chronologie des crises territoriales et des Forums Alternatifs Mondiaux de l'Eau (FAME)



Des réseaux associatifs internationaux thématiques voient également le jour comme le Water Justice Network, dont l'objectif est de partager des ressources et d'organiser des événements autour de la gestion publique de l'eau. Depuis 2009, ces dynamiques d'internationalisation d'un discours sur la gestion publique de l'eau ont été renforcées par la création d'un réseau européen de collectivités en régie publique, *Aqua Publica Europea*, qui a pour vocation de rassembler les opérateurs publics des services d'eau et d'assainissement au niveau de l'Europe pour la promotion et le développement de la gestion publique de l'eau. De manière plus structurelle, la cristallisation internationale de ce mouvement « *anti-privatisation* » s'est faite notamment à travers des rassemblements emblématiques comme les Forums Sociaux Mondiaux ou les Forums Alternatifs Mondiaux de l'Eau (FAME) (Annexe 6). Initiés en 2003, les FAME entendent apporter un éclairage alternatif aux solutions proposées lors des Forums Mondiaux de l'Eau (FME), nés en 1997 et considérés par ces associations militantes comme « *une grande foire commerciale internationale, pour vendre les solutions des multinationales de l'eau et de leurs actionnaires* ». Depuis le premier FAME

en 2003, ce tissu d'associations s'inscrit dans la mouvance des premières contestations civiles internationales et affirme son intention de former une « *coalition mondiale contre la privatisation et la marchandisation de l'eau, dans l'esprit de Cochabamba, Narmady, Ghana et d'autres combats* ».

Au regard des déclarations finales issues des FAME de 2003, 2005 et 2012, il apparaît que ces associations (155 associations signataires de la déclaration finale du FAME 2012 à Marseille) entendent partager « *une vision commune de l'eau* » fondée sur « *des principes et des valeurs communes* ». Leur vision commune se construit en opposition claire au modèle français de l'eau : « *Nous ne considérons pas, contrairement à la Banque mondiale, le Conseil mondial de l'eau et le Parlement mondial de l'eau, que le modèle français de privatisation basé sur des contrats de concession de longue durée soit une bonne solution pour l'équité, le contrôle démocratique et la gestion de l'eau dans l'intérêt public* »¹⁴⁴. Ainsi, ils adossent leur approche du développement durable des services d'eau à une vision et à des valeurs de l'eau définie comme « *bien commun* ». Ces associations prônent en effet une gestion collective ou communautaire de l'eau qu'ils opposent à la gestion technocratique et monopolistique du service par des opérateurs privés dans le cadre des DSP. Ils se considèrent comme défenseurs de l'intérêt public qu'ils opposent aux intérêts privés des opérateurs; et ils définissent le service public de l'eau comme un droit inaliénable, qu'ils opposent au service d'eau vue comme un service marchand.

Parallèlement à la montée en puissance des conflictualités entre les firmes multinationales et les communautés locales, les institutions internationales vont progressivement prendre acte du poids acquis par les firmes dans l'économie et le développement mondial. Elles vont alors inciter les firmes à s'engager dans la résolution des grands problèmes économiques, sociaux et environnementaux, grâce à la mise en œuvre d'actions identifiées comme « *responsables* ». La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est alors définie comme la « *contribution [volontaire] de l'entreprise aux enjeux du développement durable* »¹⁴⁵, dans le cadre et au-delà de ce qui est imposé par la loi¹⁴⁶. La RSE incite donc les entreprises à redéfinir leurs principes, valeurs, méthodes, procédés et activités à la lumière du développement durable¹⁴⁷. C'est le sens donné par la Déclaration de

¹⁴⁴ FAME 2003

¹⁴⁵ Ministère développement Durable – France : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>

¹⁴⁶ « La RSE est volontaire : les entreprises adoptent volontairement une conduite socialement responsable en allant au-delà de leurs obligations légales » (OIT).

¹⁴⁷ La RSE c'est « la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et les valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes

Johannesburg dans laquelle les signataires conviennent que « *dans l'exercice de ses activités légitimes, le secteur privé, y compris les grandes entreprises comme les petites, a le devoir de contribuer à l'évolution vers des communautés et des sociétés équitables et durables* »¹⁴⁸ (Art 27). Cette ligne directrice sera entérinée par l'Union Européenne qui, dans le cadre de son Livre blanc sur la RSE, insiste sur le rôle majeur que les entreprises ont à jouer dans l'instauration d'une mondialisation plus inclusive et dans la réalisation d'une croissance plus durable. Pour la Commission et le Parlement Européen, la démarche de responsabilité sociétale doit être considérée comme une réponse aux trois défis majeurs de la mondialisation que sont le changement climatique, l'exclusion sociale et la pauvreté mondiale. La RSE est même érigée au rang de nouvelle « *composante du modèle social européen* »¹⁴⁹ dans la mesure où elle contribuerait à la résolution des défis de durabilité et apporterait des réponses aux problèmes sociaux posés par la mondialisation économique. Cette mutation du rôle et des responsabilités attribuées aux entreprises traduit, selon Dhaouadi (2010), une évolution historique des représentations sur l'entreprise et sur la manière dont est pensée l'interface entreprise-société. Cet auteur distingue trois conceptions possibles du rôle de l'entreprise dans les sociétés, auxquelles sont adjointes certaines formes de responsabilité. Aujourd'hui, le rôle des entreprises dans la société tend à devenir de plus en plus « *politique* ». Traditionnellement ancrée dans un paradigme libéral, l'entreprise était vue comme un acteur économique et opportuniste dont l'objectif principal était l'optimisation de ses coûts et la maximisation de ses profits. Aujourd'hui, elle est devenue un acteur impliqué dans la résolution des problèmes mondiaux et dans les processus de décision politique. Ce repositionnement des entreprises comme institutions sociales s'est fait progressivement par l'intégration du développement durable dans l'entreprise. La démarche de responsabilité sociétale émerge en se distinguant de l'engagement citoyen des entreprises par le fait qu'elle ambitionne de répondre aux attentes sociétales par « *l'action quotidienne de l'entreprise au sein de son activité* »¹⁵⁰.

Le secteur de l'eau s'avère être également en mutation pour favoriser la prise en compte du développement durable dans la gestion des services d'eau, en Europe et dans les pays en développement. L'instauration de la Directive Cadre sur l'Eau en 2000 initie une

que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ». (OIT).

¹⁴⁸ NATIONS UNIS. Rapport du sommet mondial pour le développement durable. Johannesburg, 2002

¹⁴⁹ Commission Européenne. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles, 2006

¹⁵⁰ LAVILLE E. Op Cit

politique commune de préservation et de gestion du bon état des masses d'eau d'ici 2015. La même année, les Objectifs du Millénaire pour le Développement sont instaurés par les Nations Unies avec pour objectif (n°7 – assurer un environnement durable) de « *réduire de moitié d'ici 2015 le taux de la population qui n'a pas accès à l'eau potable ni à des services d'assainissement de base* »¹⁵¹. Ces nouveaux objectifs de développement des services d'eau vont être animés principalement à l'échelon international, dans le cadre de la décennie « *l'eau source de vie* » des Nations Unies.

Si la confrontation de l'entreprise aux principes du développement durable s'est faite à travers les mutations du contexte international, l'étude précise du cas de Lyonnaise des Eaux met en lumière, par ailleurs, l'importance des processus locaux dans la mutation de la trajectoire industrielle de l'entreprise vers la RSE. En effet, l'évolution contemporaine du rôle et des responsabilités des opérateurs est aussi très fortement liée aux pressions et contraintes subies localement pour mettre en œuvre les principes du développement durable dans les pratiques de gestion quotidienne des services en gestion déléguée. Pour développer cette idée, nous nous appuyons sur l'étude de l'Entreprise Régionale Bordeaux Guyenne de LDE.

¹⁵¹ OMD : http://www.who.int/topics/millennium_development_goals/mdg7/fr/

I.1.2.2. Lyonnaise des Eaux, opérateur de service public local, doit contribuer au développement durable des services d'eau.

A l'échelon local, la reconfiguration des activités de Lyonnaise des Eaux en faveur du développement durable s'est fait par une mise sous contraintes politiques, sociales, économiques et environnementales de l'entreprise. En effet, nous soutenons l'idée que Lyonnaise des Eaux a été confrontée à différents changements dans les modes de régulation (politique, environnementale, sociale) de son activité, l'amenant à revisiter sa responsabilité d'action vers une approche sociétale. Nous définissons, à partir de Boyer (2004), le mode de régulation comme l'ensemble des procédures et des comportements individuels et collectifs qui permettent de reproduire les rapports sociaux, de soutenir et piloter le régime d'accumulation et d'assurer la compatibilité d'un ensemble de décisions décentralisées.

Le changement de mode de régulation de l'activité de l'entreprise est d'ordre politique.

L'entreprise connaît un renforcement du contrôle de son activité, de l'exigence de transparence dans ses pratiques ; faisant suite à une crise de confiance des autorités publiques et des citoyens. La faiblesse du contrôle de l'activité des opérateurs privés par les collectivités est en effet critiquée dès le début des années 1990, d'autant plus que le secteur industriel de l'eau est de nature oligopolistique. Le rapport de la Cour des comptes de 1993 souligne le danger de l'asymétrie d'information entre les opérateurs privés et les collectivités publiques pour la bonne gestion du service public. Plus précisément encore, le rapport souligne l'importance pour les collectivités de « *se donner les moyens d'une information complète et d'être plus attentives au contrôle des services dont elles conservent la responsabilité, même s'ils sont délégués* »¹⁵². Dans les délégations de services publics, les opérateurs ne dévoilent à cette époque que partiellement les informations techniques aux collectivités, le plus souvent de manière agrégée dans les rapports annuels d'activité. Cette asymétrie d'information est un frein à l'efficacité des démarches de contrôle de la part des autorités délégantes, souvent limitées dans leurs capacités de contrôle par les facteurs humains ou financiers. Ingles et Salles vont même plus loin en affirmant, sur la base d'entretiens réalisés en 1995-1996, que la « *perte de compétence* » des collectivités en délégation de service public relevait à cette époque, non seulement d'un « *manque de motivation des élus à exercer un contrôle effectif de*

¹⁵² COUR DES COMPTES. La gestion des services publics d'eau et d'assainissement. Rapport public particulier. Paris. 2003

l'activité du délégataire mais aussi, le plus souvent, de leur incapacité pratique à le réaliser »¹⁵³. Le débat sur la transparence et le contrôle du service s'est cristallisé sur le processus de choix du concessionnaire du service d'eau. Les études soulignent la difficulté d'organiser une véritable concurrence pour l'attribution des contrats (« *competition for the field* » initialement proposé par Chadwick (1859). Cette mise en concurrence initiale des opérateurs répond principalement à un objectif économique visant à faire baisser le prix de l'eau dans un rapport optimal coût/qualité de service. A ce niveau de la compétition dans le secteur oligopolistique de l'eau, les chercheurs soulignent le risque d'entente entre les concurrents (ententes sur les prix, dissuasion à la soumission) ou d'entente entre les délégataires et les pouvoirs publics (droits d'entrée aux opérateurs matérialisés par le versement de fonds aux collectivités pour accéder au marché, favoritisme). L'histoire de l'entreprise Lyonnaise des Eaux a, sur ce point, été marquée par un scandale politique majeur : celui du maire de Grenoble, M. Carignon, condamné en 1989 pour corruption¹⁵⁴. Cette affaire, fortement médiatisée, eut un impact négatif sur l'image de Lyonnaise des Eaux et entraîna une dynamique nationale de renforcement de la régulation du secteur de l'eau par l'Etat central. En effet, la loi Barnier, promulguée en 1995, interdit les droits d'entrée et limite la durée des contrats à 20 ans dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. A cette loi, s'ajoutent la loi Mazeaud (1995) qui accentue la responsabilité pénale des élus en cas de corruption et la loi Sapin (1993) qui avait préalablement réglementé le financement des partis politiques et renforce le contrôle des contrats. L'ensemble de ce nouveau système réglementaire engage un renouvellement de la concurrence entre les opérateurs privés dans la conquête et le maintien de leur marché, renforcée par la recrudescence des retours en régie. A Bordeaux, Lyonnaise des Eaux n'est pas épargnée par les problématiques de transparence. En 2003, la crise éclate, elle est moins profonde et se déroule sur une temporalité plus longue qu'à Grenoble. L'association d'usagers *Trans'Cub* accuse Lyonnaise des Eaux, sur la foi d'un audit extérieur commandé par la CUB, de surfacturation à hauteur de 29,3 millions d'euros sur sept ans. *Trans'CUB* est à l'origine d'une précédente action en justice contre le distributeur, à laquelle se sont jointes UFC Que Choisir et l'Union des familles laïques. Par ces actions, les plaignants espèrent à minima faire baisser le prix de l'eau et éventuellement entraîner une rupture du contrat avec Lyonnaise des Eaux¹⁵⁵. « *Cet exemple bordelais fait*

¹⁵³ SALLES JM. ; INGLES J. Régulation de l'activité des délégataires de services de l'eau et de l'assainissement : Qu'avons-nous appris ? Peut-on faire mieux ? Flux, n°31-32,1998.

¹⁵⁴ VAUCELLE S. ; HARRIBEY L. ; BATISSE J. De nouvelles valeurs pour la gestion déléguée du service public de l'eau ? La démarche Responsabilité Sociétale de Lyonnaise des Eaux sur le territoire de la Communauté Urbaine de Bordeaux. Communication au RIODD, Lille, 2012.

¹⁵⁵ DE LAAGE D. Feltesse fait son histoire d'eau, Sud-Ouest, 9 Septembre 2010

école, et d'autres collectifs d'utilisateurs se mobilisent vis-à-vis des gestionnaires publics pour solliciter des audits, renégociations de contrats ou plus radicalement un retour en régie »¹⁵⁶.

L'évolution de ce contexte législatif associée aux crises de confiance des usagers et des politiques a entraîné une évolution du mode d'exercice de la responsabilité des opérateurs qui connaissent un durcissement de leur responsabilité juridique (*liability*) à travers de nouvelles formes de régulation verticale des services en gestion déléguée. La responsabilité opérationnelle des opérateurs est ainsi progressivement formulée explicitement dans les contrats sous la forme d'indicateurs de performance. A partir des années 2000, différents travaux insistent sur la nécessité de renouveler les dispositifs de régulation des services publics d'eau potable vers un contrôle d'objectifs et de moyens, analysés au prisme d'indicateurs de performance¹⁵⁷. Ils doivent apporter aux collectivités de nouvelles perspectives de régulation du service et des opérateurs « *en termes de définition de contenu du service, de pilotage, d'incitation à l'amélioration et de communication vers les usagers* »¹⁵⁸. La diffusion de ce nouveau cadre de régulation a été permise à l'échelle nationale par la Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques (LEMA, 2006), donnant naissance à l'Office National pour l'Eau et les Milieux Aquatiques (ONEMA). Cet établissement public national a pour objectif de rassembler sur le territoire national des informations sur les services d'eau et leur performance afin d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques de l'eau. L'instauration de ce nouveau mode de régulation des services d'eau, basé sur la transparence des informations et leur comparaison possible est appelée « *sunshine regulation* ». En effet, cette régulation n'est pas contraignante et centralisée à l'échelon national mais joue le rôle d'incitateur à la performance par effet de concurrence sur l'image des services et sur « *le registre de la communication* »¹⁵⁹. Pour l'entreprise Lyonnaise des Eaux, le contrat de délégation de service public avec la Communauté Urbaine de Bordeaux peut être considérée comme précurseur dans l'entreprise car, à partir de 2006 et faisant suite à la crise de 2003, la collectivité renforce la régulation de l'activité de l'entreprise et met en œuvre 61 indicateurs de performance. Ces indicateurs portent sur l'ensemble des champs du développement durable (économie, social, environnement). Ainsi, la construction d'indicateurs de performance de gestion des contrats fait l'objet d'un important développement dans les DSP soit par la signature d'avenants aux contrats, soit en étant intégrés dès l'origine dans les

¹⁵⁶ HELLIER E. Peut-on parler de gouvernance urbaine des réseaux ? 2009

¹⁵⁷ CANNEVA G. ; GUERIN-SCHNEIDER L. La construction des indicateurs de performance des services d'eau en France : mesurer le développement durable ? Natures Sciences Sociétés, n°3, vol. 19, 2011.

¹⁵⁸ GUERIN-SCHNEIDER L. ; BONNET F. Mettre en place une régulation par indicateurs de performance en France, Mesure de performance et régulation des services d'eau et d'assainissement, Montpellier, 2001.

¹⁵⁹ BOULEAU G., GUERIN-SCHNEIDER L. Des tuyaux et des hommes. Les réseaux d'eau en France. Quae, Paris, 2011

contrats. Ces indicateurs permettent d'indexer une partie plus ou moins importante des rémunérations de l'opérateur sur sa bonne gestion du service public. Cependant, la construction des indicateurs de performance reste, le plus souvent, sujette au débat quant à la manière dont ils permettent de mesurer l'efficacité d'action des opérateurs, en termes de moyens alloués et de résultats obtenus¹⁶⁰.

La seconde mutation sectorielle à laquelle est confrontée Lyonnaise des Eaux est de nature économique et environnementale. La conciliation des objectifs de développement du service public d'eau potable et de préservation de la ressource en eau constitue un enjeu sur dans de nombreux services confrontés soit à de fortes dynamiques démographiques (espaces métropolitains, espaces littoraux), soit à des situations de stress hydrique (ponctuelles ou chroniques à moyen terme dans le contexte de changement climatique). L'enjeu de développement environnemental durable des services a été renforcé par les sollicitations législatives européennes (Directive Cadre Européenne sur l'Eau, 2000) et par la construction de dispositifs de gestion partagée de l'eau entre les usagers (Schéma Départementaux d'Aménagement et de Gestion de la ressource en Eau-SDAGE). A l'échelle nationale, dans la perspective d'adaptation des villes au réchauffement climatique, le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, de l'Energie met en place, en Juillet 2011, un Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC). Ce plan doit permettre d'anticiper la baisse attendue des précipitations estivales ainsi que la multiplication et l'intensification des sécheresses dans les années à venir. Le ministère estime qu'à l'horizon 2050, si les tendances de consommations de changent pas, la France connaîtra un déficit de 2 milliards de m³ d'eau par an pour satisfaire l'ensemble des besoins de l'industrie, de l'agriculture et de l'alimentation en eau potable. C'est dans cette perspective que le gouvernement entend accompagner une baisse de 20 % des volumes prélevés d'ici 2020 par la mobilisation conjointe des agences de l'eau et des collectivités¹⁶¹.

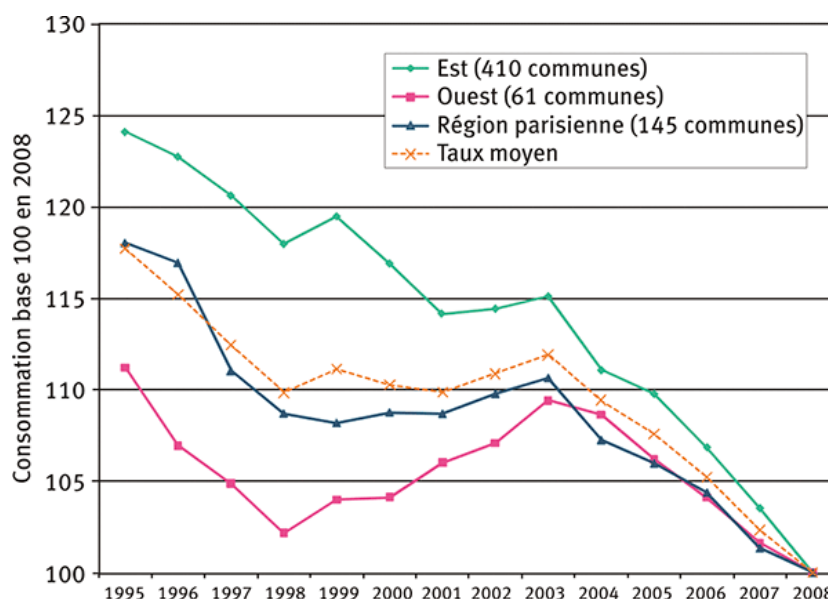
Les enjeux environnementaux du développement durable des services d'eau confrontent Lyonnaise des Eaux, (comme tous les services d'eau, qu'ils soient délégués ou gérés en direct), aux limites de son modèle historique de développement économique fondé sur une logique d'augmentation de l'offre par l'approvisionnement, sans restriction, de la population

¹⁶⁰ BATISSE J. Les formes de coordination territoriale pour innover dans la gestion des services publics d'eau potable : Lyonnaise des Eaux et la gestion durable des consommations d'eau. Les cahiers d'ADESS. (En cours de publication).

¹⁶¹ MEDDTL. Premier plan national d'adaptation au changement climatique : anticiper et agir. Dossier de presse, 2011.

en eau. De ce fait, c'est l'ensemble du processus de création de valeur qui est ainsi fragilisé pour l'entreprise, devant passer d'un modèle de développement économique industriel à un modèle basé moins sur la vente d'un produit que sur celui d'un service. *«Aujourd'hui, peut-être encore plus qu'avant, les services urbains sont investis de nouvelles responsabilités : une responsabilité dans la cohésion territoriale, une responsabilité dans la qualité de vie et une responsabilité dans les changements de comportements »*¹⁶². La baisse tendancielle et encouragée des consommations d'eau a ainsi un impact sur les équilibres économiques du service public d'eau potable et de l'entreprise, tous deux fondés traditionnellement sur le principe de *« l'eau paie l'eau »*. En moyenne en France, la baisse tendancielle des consommations est de 1,2 % par an mais peut avoir des inflexions plus fortes en fonction des régions observées (Figure 13). Montginoul constate *« une tendance à la baisse constante pour l'Est, exceptée pour les années 2002-2003 ; une baisse, suivie d'une légère reprise de la consommation entre 1999 et 2003, puis de nouveau une chute pour la région Ouest, et enfin une diminution suivie d'une période de stabilité et d'une nouvelle baisse pour la région parisienne. La diminution de la consommation d'eau est plus forte dans l'Est de la France et plus modérée dans l'Ouest »*¹⁶³.

Figure 13 : Tendance de la consommation d'eau domestique en France



Source : Montginoul. 2014

¹⁶² BING G. Quand les services urbains font agglomération. Millénaire – Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, Synthèse du débat rétrospectif du 26 Novembre 2009

¹⁶³ MONTGINOUL M. La consommation d'eau en France : historique, tendances contemporaines, déterminants. In BARBIER R. ; MONTGINOUL M. 120^{m3} Le consommateur d'eau en question. Sciences Eaux & Territoires, n°10. 2013

La baisse des recettes entraînée par la baisse des consommations d'eau, oblige Lyonnaise des Eaux, comme l'ensemble des opérateurs, à repenser les fondements du modèle économique du service public. « *L'enjeu central porte sur l'intervention d'un nouveau modèle économique qui rémunère l'économie des ressources et la préservation des milieux, en lieu et place d'un modèle qui rémunère les quantités vendues. Pour les acteurs, [...] l'invention de ce nouveau modèle économique est la condition sine qua non de la mutation désirée* »¹⁶⁴. Isabelle Kocher, directrice générale de Lyonnaise des Eaux de 2006 à 2011, témoigne du fait que, dans son activité, l'entreprise est passée de l'exploitation d'une ressource en eau « *facile à fragile* »¹⁶⁵. « *A la circulation linéaire des flux [prélèvement de la ressource, approvisionnement des zones peuplées, puis évacuation des eaux usées] se substitue aujourd'hui une circulation bouclée des flux* »¹⁶⁶ où l'opérateur doit prendre en compte dans son modèle économique, l'impact des prélèvements et des rejets d'eau sur le renouvellement quantitatif et qualitatif de la ressource, en termes de coûts additionnels (pour le traitement d'une eau plus polluée ou pour la recherche de ressources de substitution).

Ces évolutions structurelles dans la gestion des services publics d'eau en France font échos aux réflexions internationales initiées depuis le milieu des années 1950 sur l'adéquation entre l'évolution de la demande en eau et la disponibilité des ressources en eau¹⁶⁷. Inspirés des problématiques de gestion des services énergétiques suite à la crise énergétique des années 1973, plusieurs chercheurs (Gleick, 2003 ; Wolfe and Brooks, 2003 ; Brooks, 2005) incitent au développement d'une voie alternative dans la gestion des services d'eau appelée « *soft water path* ». Cette approche promeut le renouvellement de la perspective donnée à l'eau, non plus appréhendée comme un produit mais comme un moyen permettant d'accomplir d'une série d'usages. Par ce biais, il s'agit d'aborder la gestion du service d'eau par l'adaptation des dispositifs d'offres à la réalité et à la variété de la demande en eau. Les modalités de gestion des services d'eau devraient alors être analysées à travers deux principaux axes de réflexion : comment optimiser la consommation d'eau potable quand elle est nécessaire, ou alors comment offrir aux usagers un accès adapté à l'eau en fonction des usages ? « *Even more than with demand management, it is imperative that soft paths be designed with social equity,*

¹⁶⁴ LE BRIS C. ; COUTARD O. Les réseaux rattrapés par l'environnement ? Développement durable et transformation de l'organisation des services urbains, Flux, n° 74, 2008 Dossier de presse (2011),

¹⁶⁵ Isabelle Kocher dans Rapport annuel de développement durable Lyonnaise des Eaux 2009

¹⁶⁶ LE BRIS C. ; COUTARD O. Op cit

¹⁶⁷ FRANCES S. Water and securities, The analyst Journal, Vol 13 n4 , 1957

democratic decision-making and environmental protection in mind »¹⁶⁸. Cette transformation des processus de gestion des services d'eau ne doit pas être l'œuvre unique des opérateurs, mais doit s'inscrire dans une démarche collective, soutenue par des dispositifs institutionnels et l'adhésion des usagers : « *the soft path requires governments, communities and private companies to collaborate to meet water-related needs, rather than merely to supply water. The productive use of water can be improved by rational application of technology and economics, and by decision-making at the right scale.* »¹⁶⁹. Historiquement focalisée sur le périmètre d'action du service concédé par la collectivité, la démarche de responsabilité environnementale des opérateurs intègre progressivement des interactions avec les autres services, voire même avec l'ensemble du bassin versant, ouvrant ainsi la réflexion aux possibles collaborations territoriales entre les services d'eau dans le but d'intégrer plus efficacement ces nouveaux enjeux de durabilité et ces nouvelles responsabilités du service publics¹⁷⁰.

Enfin, la dernière reconfiguration du secteur de l'eau pour les opérateurs privés a lieu autour des enjeux de durabilité sociale des services. Les tensions se sont ainsi cristallisées autour des défis d'accessibilité et d'acceptabilité du service pour les plus démunis. Le prix de l'eau fut, en effet, un des premiers éléments de conflictualité sociale entre les opérateurs et les associations d'usagers. Interpelées par son hétérogénéité à l'échelle nationale ainsi que par ses augmentations dans les années 1990, plusieurs associations nationales ou locales de consommateurs appellent à une plus grande transparence du prix au cours des années 2000. Notons qu'entre 1990 et 2006, le prix de l'eau a connu une augmentation continue principalement du fait de l'instauration de l'instruction comptable M49 en 1992¹⁷¹, de l'augmentation des coûts de mise aux normes des installations d'assainissement, puis de la baisse des consommations (Figure 14). « *Les usagers vont se crisper sur le prix de l'eau, alors même que, dans l'absolu, la facture d'eau reste un poste de*

¹⁶⁸ BROOKS DB. ; LINTON J. Less is more : approaching water security and sustainability from the demand side. In JONES JA. ; VARDANIAN T. ; HAKOPIAN C. Threats to global water security. Science for peace and security. Environmental Security. 2009

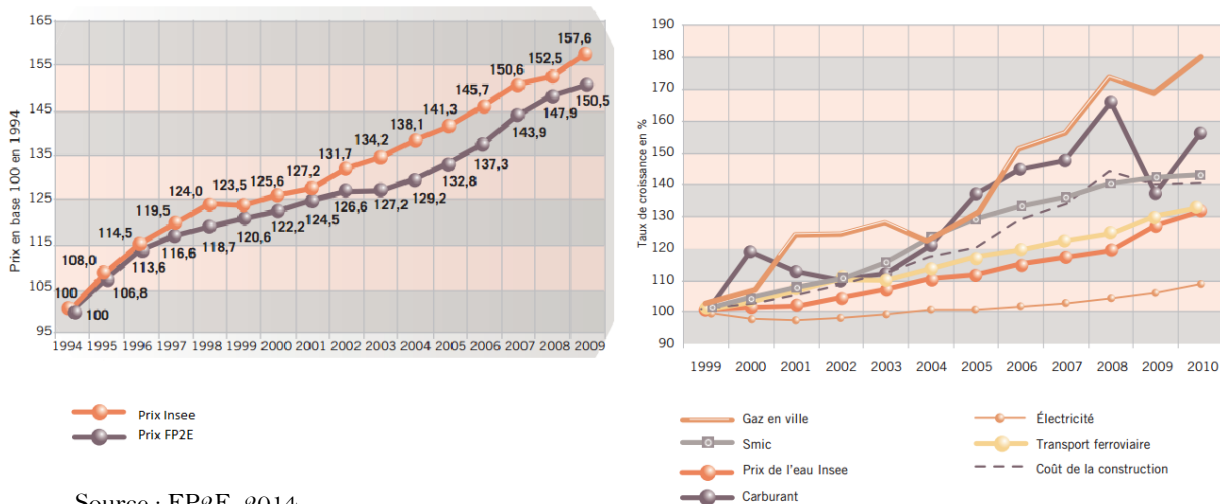
¹⁶⁹ GLEICK P.H, Water management : soft water paths. Nature, n°418, 2002

¹⁷⁰ BARRAQUE B. ; LEWIS J. Réseaux et gouvernementalité : les instruments gestionnaires, in GARIEPY M. et MARIE M. Ces réseaux qui nous gouvernent ? L'Harmattan, Paris, 1998.

¹⁷¹ Elle entérine le principe de séparation des comptes de l'eau du budget général des collectivités, ce qui oblige désormais les régies publiques comme services délégués à recouvrir les coûts du service uniquement par la facture d'eau. Les prix de l'eau ne sont plus plafonnés et les subventions croisées sont désormais interdites. D'autres facteurs techniques expliquent l'augmentation du prix durant cette période, comme l'intégration dans la facture d'eau de l'assainissement et l'importance des coûts de renouvellement du patrimoine technique (suppression des canalisations en plomb notamment), tous deux liés à la mise en œuvre de la loi sur l'eau de 1992.

dépense sensiblement moins important que celui de l'électricité ou du téléphone »¹⁷².

Figure 14 : Evolution du prix de l'eau depuis 1994



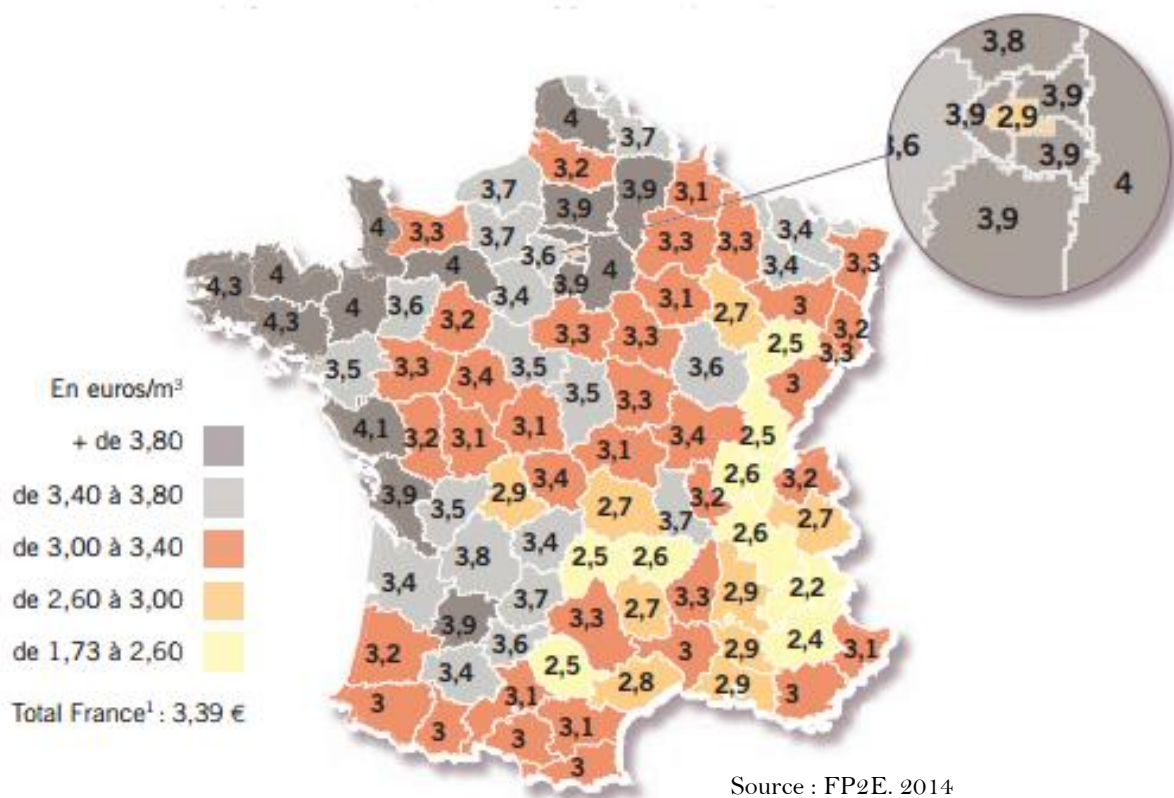
De façon concomitante, la précarité connaît elle aussi un accroissement à la fin de la décennie 1990, mettant à jour un double processus de diversification de ses formes: touchant ainsi de nouvelles catégories de populations (actifs, jeunes, retraités et de plus en plus les classes moyennes)¹⁷³ et de nouveaux domaines de la vie (le logement, l'énergie, l'eau). Ce n'est qu'à partir de la fin des années 2000 que les opérateurs vont être confrontés, par les collectivités et les usagers, à l'obligation de prendre en compte la situation des plus vulnérables. Dans le domaine de l'eau, les travaux scientifiques ont montré qu'en moyenne, le poids des factures d'eau reste modeste dans le budget des ménages français (1,1% du budget des ménages médians¹⁷⁴). Cependant, la forte variabilité du prix de l'eau en France favorise l'hétérogénéité des situations face au phénomène de pauvreté dans le domaine de l'eau (Figure 15).

¹⁷² BOULEAU G. Opcit

¹⁷³ Revue Esprit. Le logement au cœur de la crise, Eurozine, n°381, 2002.

¹⁷⁴ SMETS H. De l'eau potable à un prix abordable : la pratique des Etats, Académie de l'Eau, 2008.

Figure 15 : La diversité du prix de l'eau en France



Ainsi, les consommateurs les plus pauvres peuvent être contraints de consacrer une part disproportionnée de leur revenu disponible pour accéder financièrement au service public et vital d'eau (jusqu'à 5% du revenu pour certains ménages les plus pauvres¹⁷⁵). Pour les cas les plus symptomatiques, le manque de ressources financières est tel qu'ils ne peuvent plus honorer leurs factures d'eau ou leurs charges locatives. Plus encore, l'augmentation très rapide des postes d'eau et d'énergie est, pour de nombreux ménages, source d'insécurité dans la mesure où l'augmentation des dépenses contraintes réduit leurs marges de manœuvre en cas de baisse imprévue de ressources¹⁷⁶. Pour le service d'eau, cela multiplie le risque de générer des créances, devenant impayées dès qu'elles n'ont pas été acquittées à l'échéance, c'est-à-dire à la date d'exigibilité. Sur la base de ce constat socio-économique, les chercheurs ont progressivement développé une définition de la « *précarité hydrique* » (« *water poverty* »¹⁷⁷) fondée sur l'évaluation de la capacité des ménages à payer leur facture d'eau, nommée

¹⁷⁵ SMETS H. Mise en œuvre du droit à l'eau potable dans les pays de l'OCDE, World Water Council, 2009

¹⁷⁶ BIGOT R. ; HOIBIAN S. Les difficultés des français face au logement. Crédoc, Cahier de recherche n°265, 2009

¹⁷⁷ FITCH M. ; PRICE H. Water poverty in England and Wales, Chartered Institute of Environmental Health, 2002

« *water affordability* »¹⁷⁸. Les ménages en situation de précarité hydrique ont alors été définis, pour les pays de l'OCDE¹⁷⁹, par leurs faibles capacités de paiement, consacrant au poste eau une part de leur budget supérieure à 3%. Le concept de précarité hydrique tel que développé dans ces années, a permis l'élaboration d'un référentiel de politique publique, qui s'impose aux opérateurs, consacrant le droit à l'accès à l'eau tant au niveau national, qu'international. L'article 1 de la Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques¹⁸⁰ en 2006, puis le vote en 2010 de l'Assemblée Générale des Nations Unies d'une résolution, érigent l'accès à l'eau potable en droit humain et ont contribué à l'irruption progressive des questions d'accessibilité sociale des services en réseaux, jusqu'alors principalement centrés sur des préoccupations technique et industrielle.

Par ailleurs, aux enjeux d'accessibilité financière s'ajoutent les problématiques d'acceptabilité sociale du service à gérer pour les opérateurs. Si les premiers mouvements de consommateurs nationaux ont émergé dans les années 1950-1960, agissant dans le domaine de l'eau pour défendre le droit des usagers et la qualité du service rendu, ils n'ont véritablement acquis un poids médiatique qu'à partir de la fin des années 1990. Positionnées sur la défense et l'information du consommateur, sur l'analyse de la qualité de l'eau du robinet et la dénonciation d'éventuelles pollutions résiduelles, ces associations se sont progressivement imposées comme des parties prenantes incontournables dans la gestion du service public. « *Plus que de politiques publiques, on peut parler aujourd'hui d'action collective publique, impliquant d'emblée une pluralité d'acteurs de tout ordre* »¹⁸¹. Dans cette perspective, D. Lorrain¹⁸² identifie 6 registres de participation des usagers autour des notions de démocratie de procédure et de démocratie de processus. Dans les formes de participation démocratique de procédure, on distingue :

- le droit à l'information des usagers,
- la participation préalable à la décision (ou consultation),
- la démocratie représentative.

¹⁷⁸ SAWKINS J.W. ; DICKIE V.A. Affordability of Household Water Services in Great Britain, Journal of the Chartered Institution of Water and Environmental Management, vol 19, No. 3, 2005

¹⁷⁹ OCDE. Social Issues in the provision and pricing of water services, 2003

¹⁸⁰ Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques (LEMA), 30 décembre 2006, article 1 : « L'usage de l'eau appartient à tous et chaque personne physique, pour son alimentation et son hygiène, a le droit d'accéder à l'eau potable dans des conditions économiquement acceptables par tous. »

¹⁸¹ GAUDIN JP. Gouverner par contrat. Presses de Sciences Po. Paris. 2007

¹⁸² LORRAIN D. Services publics et participation des citoyens. In: Annuaire des collectivités locales. Tome 16, 1996

Dans le cadre des formes de participation sur les processus de gestion du service, les usagers entendent à minima pouvoir :

- dénoncer les anomalies du service (gestion des plaintes),
- participer à la gestion du service (participation),
- être impliqués dans sa production (co-production).

A travers le cas de Lyonnaise des Eaux, nous avons pu voir comment la structuration des réflexions sur les nouvelles responsabilités des entreprises délégataires s'est faite par le croisement de sollicitations globales et locales. La mise à l'agenda de ces problématiques de développement durable du service public d'eau potable engendre un renouvellement profond des prérogatives des opérateurs privés comme Lyonnaise des Eaux. Les parties prenantes de l'entreprise et la transversalité des problématiques de développement durable mettent en avant le contrat implicite qui lie l'entreprise à la société, l'obligeant à prendre en compte l'impact de son activité sur l'environnement organisationnel, même en dehors des épisodes de crise sur l'ensemble de ses domaines d'influence (technique, politique, social, économique et environnemental).

I.1.2.3. Vers une nouvelle approche de la responsabilité d'entreprise

Les mutations du contexte d'activité de l'entreprise que nous avons décrites nous amènent à nous questionner sur l'étendue du périmètre renouvelé de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux et à nous interroger sur son aptitude à prendre en charge la diversité des enjeux auxquels elle est confrontée dans l'exercice quotidien de son activité. Dès le début du XX^{ème} siècle, les écrits de Clark¹⁸³ incitaient l'entreprise à prendre en considération les conséquences connues de ses activités économiques qu'elles soient ou non reconnues par la loi afin de préserver la justice sociale en retour des éléments favorables que l'entreprise prend au «territoire» et à la société pour ses activités. Dans cette perspective, commence à se redessiner une vision de l'entreprise plus uniquement centrée sur l'acteur économique mais aussi sur l'institution sociale ayant des responsabilités envers la communauté (Dodd, 1932). L'entreprise moderne doit ainsi être interrogée au regard de l'impact social et environnemental de son activité économique ; et au regard de l'obligation qui lui est faite de trouver des modalités de

¹⁸³ CLARK JM. The changing basis of economic responsibility. The journal of political economy, 24(3), 1916 d'après MERCIER S. Aux origines de la stakeholder theory : 1916-1950. Cahier du Fargo, n°10610, Université de Bourgogne, 2006

conciliation entre son intérêt propre et l'intérêt général.

L'injonction de responsabilité à l'égard de l'entreprise l'amène progressivement à repenser le sens global de son activité à travers « *l'apprentissage de nouveaux types de questionnements, d'outils, de valeurs et de comportements susceptibles de contribuer à une vision repensée de la place de l'humain [en son sein] et de l'articulation entre l'entreprise, l'économie, le social et l'environnement* »¹⁸⁴. Cependant, l'émergence de ce nouveau paradigme éthique et opérationnel de responsabilité confronte les entreprises à des problèmes ontologiques, sémantiques, théoriques et pratiques qui devront être analysés dans leurs dimensions locutoire, conceptuelle et performative. Quels sont aujourd'hui les mots, les concepts et les actions qui sont développées et mobilisées pour **penser** et **agir** dans le sens de cette nouvelle responsabilité sociétale des entreprises ?

Pour Hatchuel et Segrestin¹⁸⁵, le défi consiste à envisager d'une nouvelle manière la modernité de l'entreprise dans le but de la refonder sur des bases plus larges et plus solides que la simple dimension et responsabilité financière. Nous avons montré que l'avènement du développement durable dans le domaine de l'eau a participé à un élargissement du périmètre de responsabilité des opérateurs dans les domaines notamment sociaux et environnementaux ; mais aussi au changement des modalités d'exercice de cette responsabilité. Historiquement responsable devant la faute, l'entreprise est progressivement mise en situation de pouvoir anticiper et éviter des dommages à venir selon un principe plus large de responsabilité. Dans cette perspective, Gorgoni propose une définition « *de la responsabilité comme projet* »¹⁸⁶. La responsabilité sociétale doit aujourd'hui être appréhendée comme un processus pratique, une **responsabilité-projet** renvoyant à l'idée « *d'une mission [confiée à un acteur] sous la forme d'une tâche à accomplir selon des règles déterminées* »¹⁸⁷. Pour Ricoeur « *être responsable, ce n'est pas simplement pouvoir se désigner comme l'agent d'une action déjà commise, mais comme l'être, en charge d'une certaine zone d'efficacité [...]* »¹⁸⁸. A l'approche traditionnelle de la « *responsabilité face à l'acte* »¹⁸⁹, la responsabilité sociétale oblige les acteurs à repenser

¹⁸⁴ SWAEN A. Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? Reflets et perspectives de la vie économique, vol 4, 2009

¹⁸⁵ HATCHUEL A., SEGRESTIN B. Refonder l'entreprise, Seuil, La république des idées, 2012

¹⁸⁶ GORGONI G. La responsabilité comme projet. Réflexion sur une responsabilité juridique prospective. In EBERHARD C. Traduire nos responsabilités planétaires. Recomposer le paysage juridique, Bruylant. Bruxelles, 2008

¹⁸⁷ RICOEUR P. Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », in Le juste1, Le Seuil, Paris, 1995.

¹⁸⁸ RICOEUR P. Postface au ' temps de la responsabilité'. In Lecture 1. Autour du politique, Seuil, Paris, 1991

¹⁸⁹ EWALD F. L'expérience de la responsabilité, in De quoi sommes-nous responsables ? Le Monde, Paris, 1997.

leurs responsabilités dans l'action et en vue de l'action. Cette approche opérationnelle de la responsabilité est d'autant plus intéressante qu'elle fait écho à la dimension de plus en plus collective de l'action publique ; thématique qui est au cœur de notre réflexion sur la construction de la durabilité des services urbains. En effet, dans le cadre du développement d'un service assumé et assuré collectivement comme celui de l'eau potable, il devient difficile de continuer à parler de la responsabilité comme imputation d'une faute à un acteur, à un moment donné. Il devient alors préférable d'envisager la responsabilité comme la capacité d'un acteur à répondre à une demande ou un enjeu lié à son activité. Toute organisation est incitée à mener un processus réflexif portant sur les responsabilités induites par son activité et par son rôle dans la production, la transformation et le gouvernement des « territoires ». Herbert Hart (in Cane, 2003) apporte dans son analyse de la notion de responsabilité une déclinaison intéressante des sphères de responsabilité d'un acteur :

- La « *Role responsibility* » caractérise la responsabilité de celui qui a la charge de gérer les intérêts d'autrui ou des intérêts généraux. Dans cette perspective l'entreprise se doit d'adopter une posture d'éthique et de conformité avec les valeurs d'honnêteté, d'équité, d'intégrité et de transparence. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage à favoriser l'intégration du développement durable dans ses activités, son organisation et dans ses modalités d'interactions avec les parties prenantes.
- La « *Causal responsibility* » renvoie à toute personne ou organisation à l'origine des événements. En cela, l'entreprise doit être en mesure de rendre compte de ses activités et décisions auprès des parties prenantes qui pourraient en être affectées, et plus généralement auprès de la société. Cette approche de la responsabilité par la faute élargit le périmètre de la responsabilité de l'entreprise à des acteurs subissant les effets de ses activités alors même qu'ils n'ont aucune relation contractuelle avec elle.
- La « *Legal liability responsibility* » fait référence aux responsabilités légales des individus ou organisations. Elle impose aux entreprises de se conformer à toutes législations en vigueur au niveau local ou international (*hard law*). A cela, pourrait être ajoutée la mise en conformité de l'organisation avec les principes d'actions coutumiers internationalement reconnus et acceptés (*soft law*).
- La « *Capacity responsibility* » suggère l'idée que la responsabilité est liée aux capacités d'action de l'acteur. En cela, l'entreprise peut être tenue responsable de l'impact et des décisions sur lesquelles elle exerce ou serait en mesure

d'exercer un contrôle ou une influence.

« L'idée de rôle implique à la fois une assignation de responsabilité (le rôle qui est conféré à l'organisation par le droit mais qui implique de répondre à la charge qui lui est assignée), mais aussi celle d'une assomption de responsabilité (ce que l'on appelle aussi remplir un rôle, qui à défaut resterait une case vide). Une véritable « open texture » de la responsabilité se dessine ainsi, autant imputée qu'assumée, autant déterminée qu'indéterminée »¹⁹⁰.

La place donnée au rôle de l'acteur dans cette nouvelle approche de la responsabilité montre comment la RSE se construit non seulement par la mise **en situation des acteurs** mais aussi par leur perméabilité à leur environnement organisationnel, ses attentes, ses revendications et ses idées. Le périmètre de la responsabilité sociétale de l'entreprise est donc à la fois celui qui lui est attribué par les parties prenantes mais aussi celui qu'elle se reconnaît. Dans les réflexions menées sur le rôle et les responsabilités attribuées aux entreprises, le monde universitaire et institutionnel a permis de bâtir des notions de références sur lesquelles les entreprises comme Lyonnaise des Eaux ont pu s'appuyer pour consolider leurs stratégies.

¹⁹⁰ GORGONI G. Opcit

I.1.3. La RSE : nouveau référentiel d'action des entreprises

De nombreux travaux universitaires et institutionnels ont permis de formaliser le questionnement et d'objectiver les pratiques à subsumer sous le concept de responsabilité sociétale. Quelles responsabilités ? Envers qui ? Comment ? Avec qui ? Telles sont les questions abordées ayant permis de faire de la RSE un référentiel d'action pour les entreprises. Inspiré par la sociologie politique, nous considérons que la RSE est un référentiel d'action dans la mesure où le concept a été construit pour exprimer un nouveau rapport au monde pour les entreprises devant s'appuyer sur des normes et des valeurs partagées¹⁹¹. Un examen des différentes définitions et approches de la notion viendra nuancer notre propos en montrant que si les contours et les approches peuvent varier, l'essence de la notion réside dans son intentionnalité réformatrice de l'entreprise en faveur du développement durable. Pour cela, nous adopterons une double démarche de description conceptuelle et institutionnelle de la RSE.

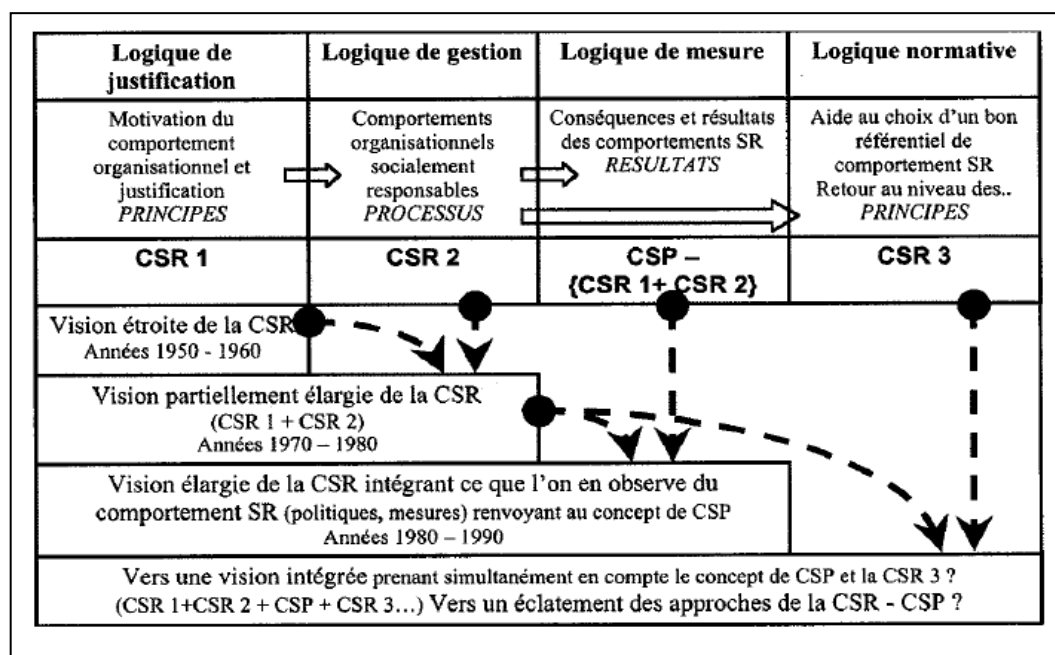
Dans le domaine de la recherche universitaire, les nombreux travaux sur la RSE permettent de catégoriser les manières d'envisager la responsabilité sociétale de l'entreprise et de l'intégrer au sein de la stratégie de l'organisation. Le concept de RSE s'est construit à travers une réflexion sur les différentes dimensions de la responsabilité de l'entreprise (sa nature, son périmètre, ses mécanismes de mise en œuvre, son intérêt et ses valeurs) et sur la réforme de son rôle dans la société et de ses modes d'articulation avec les autres communautés (section 1.31).

D'un point de vue institutionnel, plusieurs acteurs internationaux se sont mobilisés pour offrir aux entreprises un cadre de référence pour leurs actions sociétales. Ce cadre de référence relève de la *soft law*, c'est-à-dire qu'il est bâti sur des conventions, des référentiels et des standards internationaux non contraignants pour l'entreprise. SUEZ environnement et ses filiales comme Lyonnaise des Eaux ont bâti leur stratégie RSE dans un contexte réglementaire en effervescence sur lequel elles ont pu, dans une certaine mesure, prendre appui (section 1.3.2).

¹⁹¹ En effet, les travaux sur la RSE soulignent non seulement des divergences culturelles de compréhension de la RSE et la disparité des comportements des entreprises.

La construction de la notion scientifique de RSE s'est ainsi faite par phase (Figure 16), partant d'une réflexion sur le périmètre de la responsabilité de l'entreprise, sur les possibilités de son intégration dans les pratiques de celle-ci pour aller vers l'élaboration d'outils de mesure des résultats de la RSE.

Figure 16: Evolution de la conception de la RSE dans le champ scientifique



Source : Gond. 2004

Des années 1950 à 1970, les premiers auteurs du champ scientifique ont porté leur réflexion sur la nature et le périmètre de la responsabilité des entreprises (*responsibility*), au niveau social, environnemental et surtout économique. Nous retiendrons de cette première période (CSR 1 d'après Gond, 2004) l'idée d'une bipolarisation des visions de la responsabilité : les partisans d'une responsabilité élargie s'opposant aux partisans d'une responsabilité strictement économique des entreprises. Les partisans d'une responsabilité élargie de l'entreprise soutiennent, comme Davis¹⁹², que la RSE commence là où les « *décisions et actions prises par les dirigeants dépassent les seuls intérêts économiques ou techniques [de l'entreprise]* ». Friedman fait, quant à lui, figure de leader de l'opposition à

¹⁹² DAVIS K. Can business afford to ignore social responsibilities ? California Management Review, vol 2, n°3, 1960

cette posture en rétorquant dans le New York Times que la « *seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser ses bénéfices dans le cadre des règles du jeu ; c'est-à-dire celles d'une libre concurrence sans tromperie ni fraude* »¹⁹³. Ces auteurs nous renvoient à la définition classique de l'entreprise en mettant au premier plan la finalité marchande de l'activité et des rapports de l'entreprise à la société. Les entreprises n'auraient ainsi qu'une seule responsabilité sociale : celle d'utiliser leurs ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître leurs profits tout en respectant les règles économiques de concurrence et de légalité. Par conséquent, conférer une responsabilité sociale à l'entreprise serait, pour ces auteurs, contraire à la séparation démocratique des pouvoirs, donnant à l'Etat, en tant que seul acteur politique et public la mission d'assurer la durabilité sociale et environnementale des sociétés.

Dans les années 1970 à 1980, une seconde phase de développement de la RSE a lieu dans le milieu scientifique, davantage centrée sur la gestion de la responsabilité (*Responsiveness*). En effet, dans cette phase (que Gond appelle CSR 2), les recherches portent plus précisément sur la manière d'agir des entreprises et leur stratégie de réponse aux attentes socio-environnementales exprimées par les parties prenantes. Bauer et Ackerman (1976) sont les instigateurs d'une réflexion initiée par les travaux de recherche du programme « *Corporate Social Responsiveness* » de la Harvard Business School dans les années 70 qui étudient les capacités de l'entreprise à répondre aux attentes sociétales (la RSE est ici considérée comme une sensibilité sociale à l'environnement). Cette phase du développement de la RSE autour de la *responsiveness* constitue à nos yeux une autre évolution importante dans le processus de construction théorique de la RSE. Si jusqu'alors les questions de responsabilité étaient souvent liées aux seuls enjeux d'éthique individuelle des dirigeants, ces premiers auteurs entendent montrer que la responsabilité doit dépasser le bon vouloir des dirigeants pour engager l'entreprise dans un véritable « *processus de changement organisationnel transversal* »¹⁹⁴. Une transition s'opère alors de la responsabilité du businessman vers la responsabilité d'entreprise : devant l'instabilité et la complexité nouvelles de l'environnement socio-économique, la question de la RSE ne requiert plus seulement l'engagement éthique du dirigeant ; il s'agit de repérer et d'anticiper les pressions sociales et de comprendre comment l'entreprise peut y répondre de manière systématique. Insistant sur l'influence de l'environnement socio-environnemental sur l'activité des entreprises, Bauer et Ackerman

¹⁹³ FRIEDMAN M. Opcit

¹⁹⁴ ACQUIER A. and al. La RSE comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness, Association Internationale de Management Stratégique, 2008.

montrent comment la RSE tend à se lier au cœur de métier des entreprises. Pour les deux auteurs, la question fondamentale [posée par la démarche de Responsiveness] concerne la « *capacité des entreprises à piloter le changement stratégique et à renouveler ses modes d'action* »¹⁹⁵ afin de répondre aux attentes des parties prenantes. P. Sethi¹⁹⁶ est un représentant central de cette mouvance de chercheurs inscrits dans la continuité d'Ackerman et Bauer qui analysent comment l'entreprise intègre les problèmes sociaux et se comporte généralement face aux pressions qu'exerce sur elle l'environnement socio-économique. Il propose une typologie des modes de réponse aux controverses, distinguant trois grandes situations possibles : le respect minimal des obligations juridiques, la prise en compte des responsabilités sociales (légalles et non légales), et ce que Sethi entend par la « *Social Responsiveness* » qui renvoie à une étape supérieure où l'entreprise développe des capacités d'anticipation, de réaction et d'ouverture de ses processus à son environnement » (Sethi, 1975 ; Votaw et Sethi, 1969 ; Carroll, 1979 ; Arcelus et Schaefer, 1982).

A la fin des années 1980, la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) a émergé pour synthétiser les travaux des CSR 1 et 2 en vue de les analyser dans le cadre de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'étudier les politiques RSE de l'entreprise sous le prisme de l'efficacité de gestion. Wood (1991) est un des principaux auteurs qui propose de recentrer le domaine de la RSE sur le concept de performance sociétale de l'entreprise (*Corporate Social Performance*). « *Son modèle reste à ce jour celui qui a le mieux réussi à intégrer les multiples dimensions de ce concept dans une optique de gestion. Il définit la performance sociétale comme une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables* »¹⁹⁷.

Depuis les années 1990, une nouvelle approche domine la recherche sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Elle est marquée par l'affirmation, de la part des acteurs politiques, économiques et scientifiques, du lien entre développement durable et RSE. P. Gond dit observer pour cette période un retour aux « *principes de la responsabilité* » ; dynamique qu'il nomme *Corporate Social Rectitude* (CSR 3). Il s'agit en effet d'un retour des différents acteurs à la réflexion sur les principes et valeurs qui doivent guider l'action des entreprises, à l'heure où les sociétés affirment leur besoin de durabilité. La définition contemporaine et européenne de la RSE s'est ainsi construite par un rapprochement avec la notion de

¹⁹⁵ ACKERMAN R. ; BAUER R. A. *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Reston Virginia, 1976.

¹⁹⁶ SETHI PS. *Dimensions of corporate social performance : an analytical framework*. California Management Review, XVII(3), 1975

¹⁹⁷ LABELLE F. ; PASQUERO P. *Alcan et le paternalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX^{ème} siècle*, Entreprises et Histoire, Vol 4, n°45, 2006.

développement durable, devenue le principal référentiel d'action et de recomposition des sociétés. Celles-ci ne sont pas seulement d'ordre écologique, mais portent aussi et d'abord sur la pertinence du modèle économique dominant et du contrat social [...] auquel il est adossé (Enrègle et Souyet, 2009). Ainsi, la transposition dans l'entreprise du développement durable s'est faite grâce à la notion de « *triple bottom line* » ou triple résultat : « *l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions que sont l'économique, le social/sociétal et l'environnemental* »¹⁹⁸. Plus concrètement, la RSE désigne dans cette perspective « l'ensemble des pratiques nouvelles visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale »¹⁹⁹.

Dans cette perspective académique, il est notable de constater qu'il n'existe pas véritablement de consensus dans la définition de la RSE des entreprises. Il coexiste en réalité une diversité de définitions pouvant représenter une véritable contrainte pour le développement des stratégies RSE des entreprises. Rendre compte de la trajectoire épistémologique de la RSE revient à mettre en lumière les nombreuses tensions et contradictions²⁰⁰ qui perdurent autour de cette notion ; dans lesquelles les entreprises sont bon gré mal gré impliquées par la manière dont elles construisent leur stratégie RSE.

- Les **approches éthiques ou déontologiques** (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985) –Business ethics - s'opposent aux **approches utilitaristes** de la RSE (Friedman, 1962 ; Williamson, 1993, Dyllick et Hockerts, 2002) -Business case.

- Les **approches normatives** - définir le bon comportement - (Davis, 1960, Backman, 1975) s'opposent aux **approches positives** - décrire et mesurer les évolutions d'un comportement et mesurer leur efficacité de la RSE (Wood, 1991, Swanson, 1995).

- Les **approches volontaristes** (Jones, 1980, Mc Guire, 1963, Mc Williams et Siegel, 2001, Manne, 1972, Frederick, 1994) s'opposent aux **approches régulationnistes** de la RSE (Clarkson, 1995, Freeman, 1984).

Le tableau présenté ci-dessous récapitule les différentes définitions de la RSE présentes dans la littérature²⁰¹ (Figure 17).

¹⁹⁸ERNULT J., ASHTA A. Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, Cahiers du Ceren N°21, 2007

¹⁹⁹ CAPRON ; 2004. Opcit

²⁰⁰ GOND JP. Les fondements théoriques de la RSE, Revue des Sciences de Gestion, 2004

²⁰¹ BEN MLOUKA M. and al. La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale ? Communication au congrès de l'ADERSE. 2008

Figure 17 : Définitions de la RSE en fonction des approches épistémologiques

La RSE consiste à maximiser, dans son activité, le profit des actionnaires	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires
Friedman (1970)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Elle consiste, à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude.
La RSE consiste, pour une entreprise, à développer des activités aux finalités variées (économique, sociale, environnementale)	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société
Davis (1960)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le « <i>social benefit</i> »
Mc Guire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est [l'idée] selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux
Mc Williams et Siegel (2001)	La RSE est l'ensemble des actions répondant aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois
La RSE consiste, pour une entreprise, à répondre aux attentes de la société de façon volontaire en parallèle ou dans son activité	
Manne (1972)	La responsabilité sociétale est [l'idée] selon laquelle les entreprises répondent aux demandes de la société de façon volontaire
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné
Jones (1980)	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable, mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est en aucun cas volontaire

Frederik (1994)	La RSE est l'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante.
Van Marrewijk (2003)	La RSE est un ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son intégration avec ses « stakeholders ».
La RSE amène l'entreprise à développer un positionnement éthique, une activité économique respectueuse des lois, des activités sociétales discrétionnaires ou des stratégies de réponse aux demandes de la société.	
Carroll (1979)	La RSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales (responsabilités économiques – « be profitable », légales – « obey the law », éthiques – « be ethical », discrétionnaires – « be a good corporate citizen ») ; de stratégies de réponse (<i>Reactive, defensive, accomodation, proactive</i>) et de domaines spécifiques d'action (l'environnement, le social, la sécurité, la discrimination...)
Wartick et Cochran (1985)	La RSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
La RSE se fonde sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses « stakeholders »	
Clarkson (1995)	La RSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes
La RSE c'est l'intégration des principes du développement durable à différents niveaux dans l'entreprise (institutionnel, organisationnel et managérial)	
Wood (1991)	La RSE ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale ; ces principes résultant de trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et individuel
Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes (institutionnels et organisationnels) et de micro-principes (processus de prise de décision individuel)

Source : J.Batisse. 2014 d'après BEN MLOUKA and al. 2008

Face à cette quantité de travaux scientifiques complexes et parfois contradictoires, les entreprises ont tout de même pu s'appuyer sur un ensemble de normes institutionnelles et de référentiels de management proposés par l'Organisme International de Normalisation (ISO). La normalisation des pratiques de développement durable des entreprises peut être considérée comme une avancée dans le processus de structuration, de diffusion et de légitimation des pratiques RSE des entreprises.

I.1.3.2. Un référentiel sectoriel d'action

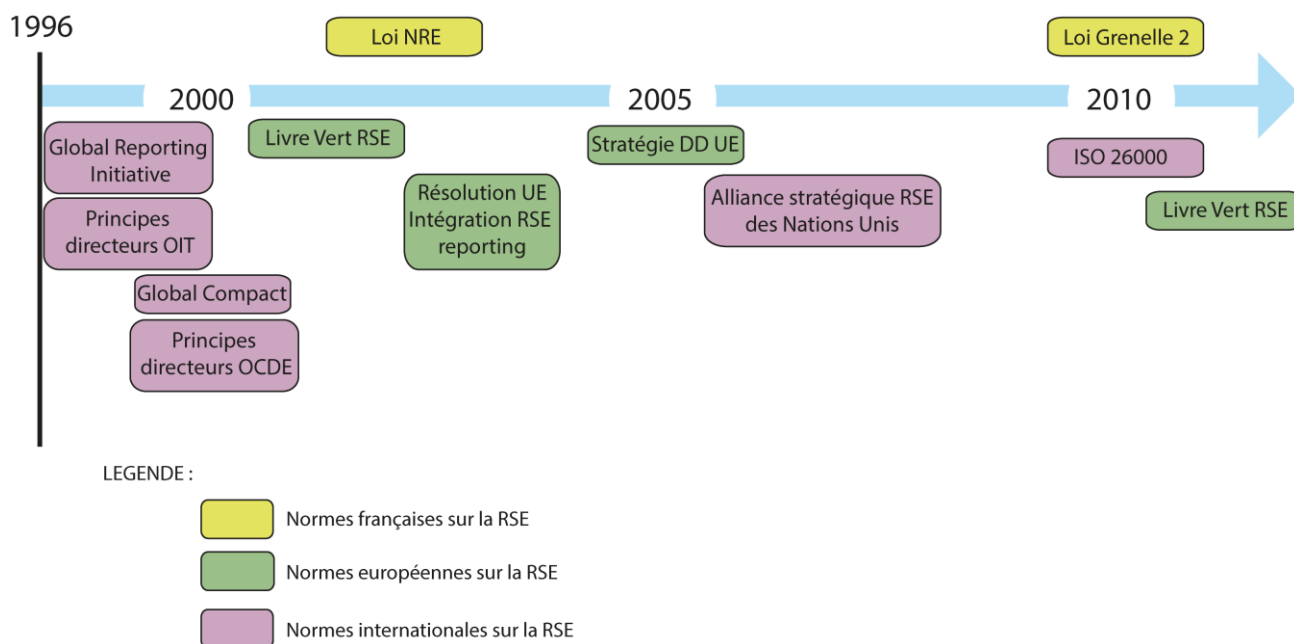
A l'échelon international, l'OCDE, les Nations Unies et l'OIT ont produit un ensemble de standards indicatifs devenus incontournables pour les entreprises (Global Compact, Principes directeurs de l'OCDE, Déclaration tripartite de l'OIT), notamment dans le domaine du *reporting* (*Global Reporting initiative*). Plus de 6000 entreprises dans le monde ont adhéré au *Global Compact* (lancé en janvier 2000 lors du Forum Economique de Davos par Kofi Annan) et se sont engagées à respecter ses 10 principes fondamentaux pour gérer les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. SUEZ environnement est signataire de cette charte depuis 2008, s'appliquant à toutes ses activités. Selon ce texte, « *la Responsabilité Sociale des Entreprises consiste pour 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 du travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption* »²⁰². L'entreprise responsable doit « *promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ; à veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme* » (Art 1 et 2). Dans le domaine de l'environnement, elle doit « *adopter le principe de précaution face aux problèmes d'environnement ; prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement* »²⁰³ (Art 7, 8 et 9). Ces standards internationaux ont été déclinés à l'échelon européen puis français sous la forme de lignes directrices ou d'obligations législatives (Figure 18).

²⁰² ONU. Global Compact – Rapport Responsabilité sociétale, Droits de l'homme, lutte contre la corruption, conditions de travail, environnement

Url : http://www.retis.fr/wp-content/uploads/2014/02/RETIS_GC-2014.pdf

²⁰³ Ibid

Figure 18 : Chronologie des documents-cadre européens et internationaux sur la RSE



Source : J.Batisse. 2014

L'Union Européenne s'est en effet dotée d'une stratégie développement durable et d'un *Livre vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises* dont l'objectif est d'inciter l'engagement volontaire des entreprises dans le domaine. Le Livre vert de l'UE intitulé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* » a défini le concept de RSE comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations environnementales et sociales à leurs activités commerciales, au-delà des exigences légales et des obligations contractuelles* »²⁰⁴. La Commission Européenne partage l'avis du Parlement selon lequel les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans l'instauration d'une mondialisation plus inclusive et dans la réalisation d'une croissance plus durable. Les deux institutions voient dans la RSE une réponse aux trois défis majeurs de la mondialisation que sont le changement climatique, l'exclusion sociale et la pauvreté mondiale. Pour le Parlement Européen, la RSE serait même alors une « *composante du modèle social européen* », dans la mesure où elle contribue à la stratégie pour le développement durable et permet de répondre aux problèmes sociaux posés par la mondialisation économique. Parallèlement à ces documents stratégiques internationaux, le droit national reste relativement peu développé sur la RSE : seul l'article 116 de la loi sur la Nouvelle Régulation des Entreprises, repris par l'article 225 de la loi

²⁰⁴ Communication de la Commission au Parlement européen - Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Url : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52006DC0136>

Grenelle 2 met en place un *reporting* social et environnemental obligatoire pour les entreprises quelle que soit leur taille, et ce depuis 2011. Les premiers rapports développement durable ont été publiés pour Lyonnaise des Eaux avant la loi Grenelle 2, à partir de 2006, avec l'instauration de la stratégie développement durable de l'entreprise. Au-delà de cet aspect strictement communicationnel, l'intégration opérationnelle du développement durable dans les activités des entreprises passe plutôt par l'application du droit européen sectoriel aujourd'hui en grande mutation dans le domaine de l'eau. Construit à partir de directives cadres que les états membres doivent retranscrire dans leur droit national, le droit européen sur la gestion durable des services d'eau est inscrit dans la Directive Cadre sur l'eau de 2000. Elle est déclinée en France selon les termes de la Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatique et prévoit²⁰⁵ :

- d'atteindre les objectifs de bon état des eaux d'ici 2015
- améliorer les conditions d'accès à l'eau de tous
- apporter plus de transparence au fonctionnement du service public de l'eau

En parallèle du cadre législatif, la RSE se déploie également à travers les démarches strictement volontaires des entreprises, orientées par les référentiels managériaux qui déclinent par domaine d'activité la mise en œuvre de la démarche RSE. Historiquement, ces référentiels managériaux étaient centrés sur la gestion de la qualité et la sécurité des processus de production. Progressivement, la dynamique de certification s'est élargie aussi dans le domaine environnemental (Norme management de l'Environnement : ISO14001 ; Norme management de l'Energie : ISO 50001) puis social (Norme management de la Qualité : ISO 90001 ; Norme management des Droits Humains : SA8000 ; Norme management de la Santé et Sécurité au travail : OHSAS 18001 ; Norme sur la sécurité des denrées alimentaires : ISO 22000). Les normes ISO sont des normes juridiques construites sur la base d'un processus de débat collectif international visant à encadrer et homogénéiser les pratiques des acteurs autour d'un sujet donné. L'objectif de la normalisation est d'optimiser l'usage d'un sujet afin d'aboutir à une standardisation des pratiques, voir même à une sanction des pratiques considérées comme déviantes au regard de ce référentiel collectif. Ces démarches de mise en œuvre des principes du développement durable dans les activités de l'entreprise peuvent s'appuyer sur des référentiels outils (Bilan Carbone) ou des labels de performance sociétale (Lucie ou AFAQ 26000).

A titre d'exemple, Lyonnaise des Eaux a défini et mis en œuvre les actions lui permettant

²⁰⁵ Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (2009), La loi sur l'eau et les milieux aquatiques du 30 décembre 2006

d'atteindre des certifications de qualité, de protection de l'environnement et de sécurité des personnes telles qu'énoncées précédemment. Le tableau ci-dessous (Figure 19) récapitule les normes ISO pour lesquelles l'Entreprise Bordeaux Guyenne est certifiée soit pour son périmètre entier, soit pour certains services d'eau potable :

Figure 19 : Les normes ISO appliquées au service d'eau de la CUB

Normes ISO	Période de certification	Echelon de certification
ISO 14001	2007-2016	Service d'eau de la CUB
ISO 9001	1998-2015	ERBG
OHSAS 18001	2002-2016	Service d'eau de la CUB
ISO 50001	2012-2015	Service d'eau de la CUB
ISO 22000	2014-2017	Service d'eau de la CUB
ISO 26000	Non certifié	Non défini

Source : LDE. 2014

Si la normalisation a d'abord touché les produits, les processus et les pratiques de management des entreprises elle s'étend aujourd'hui à leur positionnement. Créée en 2011, la norme ISO 26000 a la haute ambition de vouloir définir, clarifier et uniformiser la notion de responsabilité sociétale non seulement pour les entreprises mais pour toutes les organisations (collectivités, gouvernements, ONG, organisations syndicales). Cette norme propose une approche systémique et multidimensionnelle de la responsabilité sociétale. Contrairement aux autres normes évoquées précédemment, l'ISO 26000 n'est pas envisagée comme une certification par le groupe AFNOR mais comme des lignes directrices devant permettre aux entreprises de s'engager dans le processus de RSE et de mesurer leurs avancées de manière rétroactive. AFNOR affirme que « l'ISO 26000 repositionne la question RSE dans son opérationnalisation pour servir la société alors que jusqu'à présent la RSE était avant tout développée pour la sécurité des organisations »²⁰⁶. Au sein de cette démarche, les dimensions du développement durable sont envisagées comme une boucle d'amélioration continue, structurées autour de 7 questions²⁰⁷. (Figure 20)

²⁰⁶ Communication de la représentante AFNOR Aquitaine – BEM 2012

²⁰⁷ AFNOR, Découvrir ISO 26000

Figure 20 : Les principes directeurs de la norme ISO 26000



Source : AFNOR. 2010

1) *La gouvernance* : système par lequel l'organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs, facteur essentiel lui permettant de mettre en œuvre sa responsabilité sociétale, en son sein et dans ses relations.

2) *Droits de l'homme* : droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit, indispensables pour bâtir une société durable, pour lesquels l'organisation peut contribuer par son respect et sa promotion dans ses relations.

3) *Relations et conditions de travail* : politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte (...) et dans l'ensemble de ses relations.

4) *Environnement* : approche intégrée par laquelle l'organisation prend en compte les implications directes et indirectes de ses décisions et activités d'un point de vue environnemental, contribuant ainsi à la survie et à la prospérité des êtres humains.

5) *Loyauté des pratiques* : conduite éthique des transactions entre organisations, permettant à celles-ci d'obtenir des résultats positifs tout en étant exemplaire, et en favorisant l'exemplarité dans sa sphère d'influence.

6) *Questions relatives aux consommateurs* : responsabilité de l'organisation vis-à-vis des consommateurs et des clients pour la santé, la sécurité, et l'information de ces derniers et dans le sens d'une société de consommation durable.

7) *Communauté et développement local* : travail proactif de proximité des organisations auprès des communautés visant à favoriser les partenariats et de sorte à impliquer l'organisation dans la société civile locale.

L'adoption de la démarche RSE par les entreprises se fait selon un processus réflexion concertée de l'entreprise avec les parties prenantes pour définir le périmètre de sa responsabilité. La reconnaissance du dialogue avec les parties prenantes comme atout stratégique pour les entreprises est un élément central de la norme ISO 26000, ayant à la fois une vocation d'apprentissage pour l'entreprise mais aussi de développement des coopérations. « *L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale* »²⁰⁸. Sur ce point, la norme ISO 26000 est plutôt favorable à une approche élargie du dialogue avec les parties prenantes : « *alors que les parties prenantes peuvent aider les organisations [à identifier le champ de la RSE], elles ne remplacent pas la société au sens large pour la détermination des normes et des attentes en termes de comportements. Une question peut relever de la responsabilité sociétale d'une organisation même si elle n'est pas spécifiquement identifiée par les parties prenantes consultées* »²⁰⁹.

L'ISO 26000 propose, sur la base du dialogue avec les parties prenantes, de structurer et décliner la stratégie autour de différentes questions centrales en fonction du secteur d'activité et de l'entreprise. « *Ainsi l'entreprise, en fonction de sa stratégie, de ses process, de ses impacts est amenée à se poser, dans un premier temps, des questions centrales [...]. Chaque question centrale a nécessairement un certain degré de pertinence pour chacune des organisations car elle se situe à un niveau élevé de généralité. Mais ensuite il convient que chaque entreprise précise, décline chaque question et dans ce cas la norme indique que les domaines d'action sont spécifiques à chaque organisation.* »²¹⁰ Avec l'ISO 26000, la RSE s'oriente vers la maîtrise, par l'organisation, « *des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes de ses parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». (ISO 26000 – Septembre

²⁰⁸ Ibid

²⁰⁹ Ibid

²¹⁰ IGALENS J. Norme de responsabilité et responsabilité des normes, Management & Avenir, n° 23, 2009

2010). Avec l'ISO 26000, l'évolution contemporaine de la normalisation vers des enjeux plus uniquement techniques mais socio-politiques est un phénomène notable²¹¹. En effet, « *la soft law semble avoir plus de facilité à être mobilisée au niveau international* »²¹² notamment sur des sujets aussi complexes que la RSE²¹³. La norme ISO 26000 est même qualifiée de norme politique par Igalens, accréditant ainsi l'analyse de Dhaoudi qualifiant les entreprises engagées dans une démarche RSE, « *d'acteurs politiques* ». Cependant, la possibilité concrète de normaliser l'engagement des entreprises en faveur du développement durable fait débat selon Helfrich, dans la mesure où c'est avant tout un processus, en constante réinvention, devant faire appel aux capacités d'innovation et de réflexivité de l'entreprise pour répondre et s'adapter aux différents enjeux auxquels elle est confrontée. Développant une grille d'analyse tridimensionnelle des processus de normalisation (en fonction de la nature du sujet normalisé, de la nature de l'expertise mobilisée et des formes de validations de ces normes), l'auteur montre que si la norme ISO 26000 définit bien un cadre d'engagement thématique pour les pratiques développement durable des entreprises, les formes de validation de cet engagement restent encore sujettes à débat. Pour l'auteur, la norme ISO 26000 est « *une norme diapason* » ayant pour but « *de donner une définition internationalement reconnue de la Responsabilité Sociétale et des pratiques associées à ce concept* »²¹⁴. Les modalités d'évaluation de l'appropriation et l'engagement des entreprises dans la démarche ISO 26000 restent à ce stade encore floues, ce qui constitue une véritable limite à son appropriation. En effet, la définition du périmètre d'action RSE des entreprises autour des 7 questions centrales pourrait amener à finalement « *réduire la RSE à un simple exercice de « cocher des cases* »²¹⁵.

L'étude du cadre conceptuel et institutionnel de la RSE a montré que la notion recouvre deux grands aspects : la prise en compte des demandes des parties prenantes (formalisation de la réponse à la demande sociale) et l'intégration des pratiques liées au développement durable dans les logiques de gestion et d'action de l'entreprise. Dans cette perspective, nous avons pu montrer que dans le cas de Lyonnaise des Eaux, l'émergence de RSE ne pouvait être réduite à une évolution de tendance. Elle doit plutôt être envisagée comme une réponse urgente et pragmatique faite aux pressions externes exercées sur l'entreprise. Finalement, la

²¹¹ Ibid

²¹² HELFRICH V. Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Revue de l'organisation responsable, Vol. 5, 2010.

²¹³ CHAUVEAU A. ; ROSE JJ. L'entreprise responsable : développement durable - responsabilité sociale – éthique. Ed d'organisation. 2003

²¹⁴ HELFRICH, 2010, op.cit.

²¹⁵ COMMENNE V. and al. Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Ed Charles Léopold Mayer, Paris, 2006

normalisation de la RSE vient proposer à l'entreprise un référentiel d'action dans lequel elle peut venir organiser, mettre en forme et redonner du sens à ses actions. Le véritable enjeu est maintenant de comprendre comment dans ce contexte aux contraintes et mutations nombreuses, l'entreprise va se saisir de la RSE comme d'un référentiel à s'approprier pour repenser sa stratégie d'action. Dans cette perspective, l'étude de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux est l'occasion pour nous d'interroger le sens et la portée de la réappropriation de la RSE par l'entreprise.

Conclusion du chapitre 1

Nous retiendrons de ce premier chapitre que la RSE est une notion aux multiples visages, construite justement par l'accumulation des perspectives portées sur elles. La complexité de la RSE a donné aux entreprises une liberté d'action relativement importante, leur permettant de l'interpréter à la lumière de leur rôle social, des contraintes et des enjeux sectoriels auxquels elles sont confrontées. Il devient alors important de comprendre comment se construit la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux tant dans son contenu que dans sa forme institutionnelle. Considérant le rôle et les responsabilités originelle de Lyonnaise des Eaux, nous pouvons conclure à ce stade que la RSE élargit considérablement le champ d'entendement et d'action de l'entreprise tout en l'incitant à la réflexivité sur ses valeurs et sur le projet collectif qu'elle porte. Egalement, la responsabilité sociétale doit s'envisager non seulement dans un rapport à la faute mais aussi – et surtout- dans un rapport à l'action, comme processus pratique et modalité d'action stratégique de Lyonnaise des Eaux. En cela, la RSE touche l'ensemble des métiers de l'entreprise (techniques et managériaux). Nous retiendrons également que la RSE peut se définir comme l'engagement volontaire ou contraint de l'entreprise dans une démarche de réponse aux sollicitations des parties prenantes, tenant compte des spécificités sectorielles et réglementaires propres à son activité. Elle s'exprime concrètement comme un processus pratique de définition et d'élaboration des méthodes d'intégration du développement durable dans l'activité productive et stratégique de l'entreprise à tous ses échelons.

Ce tableau ainsi brossé, voici la question qui guidera le chapitre suivant de la thèse : la notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise constitue-t-elle une contrainte ou une opportunité stratégique pour Lyonnaise des Eaux de repenser la modernité de son activité et son positionnement sur ses territoires (espace organisationnel, circonscription d'administration, d'action ou concours d'acteurs) ?

Chapitre 2. Le déploiement territorial de la stratégie RSE

L'objectif de ce chapitre est de comprendre comment la RSE de Lyonnaise des Eaux s'est développée, en tant que contrainte ou opportunité stratégique pour l'entreprise. Notre but est de caractériser la manière dont elle a pu être construite, déclinée et adaptée à l'activité au sein de Lyonnaise des Eaux. Loin d'être proactive, la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux n'en est pas pour autant simplement réactive. Nous qualifierons cette stratégie d'intégrative car l'entreprise a voulu faire de la contrainte sociétale que nous avons pu décrire précédemment, une opportunité stratégique de redéfinition de son périmètre d'action légitime. A travers l'exemple de Lyonnaise des Eaux, nous proposons finalement une nouvelle grille de lecture de la stratégie RSE, centrée sur la manière dont elle produit un changement de la territorialité de la firme, c'est-à-dire de ses modes d'action et de ses processus d'ancrage. Nous verrons que la stratégie RSE est pour Lyonnaise des Eaux l'occasion de repenser son ancrage territorial, donc de définir son territoire, via une redéfinition de son insertion dans le secteur industriel, une reconfiguration de son organisation fonctionnelle et spatiale ainsi qu'une diversification de ses modes d'insertion dans les réseaux d'acteurs locaux (partie 2.1).

Le dialogue avec les parties prenantes est un élément central de ce processus stratégique d'insertion dans le secteur industriel. Le processus de dialogue a effectivement permis de délimiter le nouveau périmètre de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux, d'en formaliser les axes structurants et de tisser les liens entre le développement durable et les métiers de l'entreprise. Pour autant, le discours stratégique développement durable de l'entreprise s'avère être peu différencié de celui de son principal concurrent (partie 2.2).

A une échelle plus fine, la description du déploiement spatial de la stratégie permettra d'identifier le rôle de chacune des entités de l'entreprise (du siège aux entreprises régionales). La réussite de la territorialisation de la RSE passe par la répartition fonctionnelle et spatiale des activités RSE au sein de l'organisation. A l'échelle la plus fine, la territorialisation de la RSE se fait par des projets de différentes natures permettant de diversifier les modes d'action de l'entreprise à l'échelon local. C'est à cet échelon, dans le processus d'ancrage local, que semble apparaître plus clairement l'innovation générée par la RSE en terme de forme d'action territoriale (partie 2.3).

I.2.1. La définition de la stratégie RSE : une opportunité pour repenser le rapport entreprise - territoire ?

La définition du périmètre de responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux est le premier pas vers son intégration dans l'activité de l'entreprise. Elle constitue en tant que tel un aveu d'obligation de changement de l'entreprise et une volonté d'adaptation aux évolutions de son environnement organisationnel, tel que nous avons pu le décrire dans le chapitre 1. Dans la redéfinition de la responsabilité d'entreprise, nous décrivons le processus d'appropriation stratégique de la RSE par Lyonnaise des Eaux comme une démarche s'inscrivant à nos yeux dans un choix stratégique singulier par rapport à ce qui est généralement présenté dans la littérature (section 2.1.1).

Dans son processus de construction, la RSE s'appuie sur une représentation de l'interface entreprise-société qui peut mobiliser différentes grilles d'analyse²¹⁶. La vision la plus répandue de la RSE est fonctionnaliste, définissant la notion comme un instrument de régulation sociale entre l'entreprise et la société ; visant à faire converger leurs attentes et montrant que la RSE contribue à la profitabilité des entreprises. L'approche socio-politique présente la RSE comme l'expression d'une relation de pouvoir entre l'entreprise et les autres acteurs ; traduisant la capacité des uns à influencer, contrôler ou à résister aux autres. L'approche culturaliste fait de la RSE un produit culturel construit par les entreprises à l'image de leur environnement d'intégration. Enfin, dans une approche constructiviste, la RSE est un ordre négocié par l'interaction entre l'entreprise et la société qui s'influencent l'une l'autre. Dans cette dernière perspective, la RSE peut être analysée comme une stratégie d'action de l'entreprise sur la société, un instrument d'adaptation de l'entreprise à un contexte social et territorial d'action. La RSE s'inscrit alors dans le sillage des réflexions géographiques sur la relation des acteurs à l'espace et devient un instrument de la territorialité des firmes (Lima, 2009²¹⁷). La RSE devient l'instrument négocié de l'action territorialisée de l'entreprise à différents niveaux de contexte (macro-méso-micro) (section 2.1.2).

²¹⁶ GOND JP. La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. Finance Contrôle Stratégie, Vol 14, n°2, 2011

²¹⁷ LIMA S. Le dépassement des territoires : bâtisseurs et passeurs d'espaces. In VANIER M. Territoires, territorialité et territorialisation. Controverses et perspectives. Presses universitaires de Rennes. 2009

I.2.1.1. L'engagement de Lyonnaise des Eaux dans la RSE : l'affirmation d'une stratégie contrainte.

Le renforcement du cadre législatif de l'activité de l'entreprise (régulation sectorielle dans le domaine de l'eau), associé au renforcement des pressions institutionnelles incitatives (normalisation internationale et nationale de la RSE), ont progressivement contraint l'entreprise à engager une démarche de Responsabilité Sociétale. Cette injonction institutionnelle à la responsabilité de Lyonnaise des Eaux a été renforcée par la pression sociopolitique des parties prenantes de l'entreprise. Cette dimension initialement contrainte de la RSE par l'entreprise nous amène à nous interroger sur les modalités de son appropriation et de son institutionnalisation dans la stratégie de l'entreprise.

La littérature scientifique montre qu'il existe une diversité de réponses des entreprises aux mutations de leur environnement organisationnel. L'objectif-même de la stratégie d'entreprise consiste à identifier, évaluer et comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles des concurrents ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action et à l'atteinte d'objectifs stratégiques. Ainsi, Andrews (1980) définit les décisions stratégiques comme des décisions essentiellement externes, « *concernant les relations de la firme avec son environnement* »²¹⁸. La stratégie d'entreprise s'exerce donc dans un environnement instable et incertain. Le développement des stratégies RSE est ainsi marqué par une dichotomie entre les démarches réactives et proactives²¹⁹ des entreprises.

- **Le positionnement réactif** des entreprises face à leurs nouvelles responsabilités peut se matérialiser par une posture de déni, de défense ou de simple conformité à la loi.

La position de déni est la plus radicale, consistant à ne pas faire évoluer le cadre de sa responsabilité malgré les sollicitations au développement durable. Elle revient à n'entreprendre aucune action RSE, notamment lorsque l'activité menée par l'entreprise a une faible visibilité médiatique. Cette position de déni peut aussi être masquée par un engagement d'image : « *Les structures formelles, les procédures ne sont pas liées au fonctionnement réel des organisation, mais remplissent un rôle de mythes rationalisés, destinés à répondre aux*

²¹⁸ ANDREWS K. R, The Concept of Corporate Strategy, New York, Dow Jones-Irwin, 1980

²¹⁹ BOUYOUD F. Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. Thèse de doctorat de business administration du Conservatoire national des arts et métiers. 2010

attentes de l'environnement institutionnalisés »²²⁰. Ces stratégies sont avant tout des stratégies de gestion de l'image de l'entreprise, à moindre coût, n'entraînant aucune modification réelle des pratiques dans l'entreprise. Si le cadre institutionnel de la RSE semble exister au sein de ces entreprises, les procédures d'audit sont peu fréquentes et la réalité de la démarche RSE s'incarne avant tout dans les processus de communication externe à visée commerciale.

La défense consiste pour l'entreprise à admettre ses nouvelles responsabilités mais en limitant son implication à des actions marginales et ponctuelles. Cette position de résistance au développement durable témoigne souvent du fait qu'il soit perçu comme une contrainte générant des coûts supplémentaires à intégrer. Les entreprises ont alors tendance à mener des actions ponctuelles et génériques, n'impactant pas profondément la chaîne de valeurs de l'entreprise²²¹.

La position de conformité amène quant à elle les entreprises à répondre aux enjeux de développement durable par la mise en conformité de ses activités vis-à-vis des exigences législatives en vigueur, en répondant aussi aux pressions sociales les plus intenses. Dans la démarche de conformité, la distinction est faite entre la conformité partielle et la conformité totale de l'entreprise aux attentes de développement durable. Dans l'approche de conformité partielle, l'entreprise répond favorablement à certaines demandes dans l'objectif de gagner du temps, négocie sur le contour des éléments à prendre en charge pour ainsi préserver au mieux ses intérêts économiques. Dans la perspective d'une conformité globale, l'entreprise se met en conformité avec les attentes de la société, se traduisant par une communication externe mais aussi par des modifications concrètes de ses actions.

Ces démarches RSE réactives répondent donc principalement à des logiques de gestion du risque image et de mimétisme des entreprises dans des secteurs industriels concurrentiels. Les approches les plus minimalistes de la RSE (dénis ou défenses) ont pu être qualifiées de démarche de « *green-washing* » par des associations et des universitaires. La forte dimension communicationnelle associée au développement durable a fait l'objet de nombreux travaux. En effet, la réputation de la firme est un actif intangible important qui permet aux entreprises non seulement de générer des profits à long terme, mais d'évite également les pertes plus importantes en cas d'événements négatifs. La RSE est alors considérée par de nombreux

²²⁰ CAPRON M. ; QUAIREL-LANOIZELEE F. Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, 2004

²²¹ PORTER P. ; KRAMER MR. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 2006

auteurs comme « *un amortisseur, un tampon, entre des états de la nature défavorables et la réputation de la firme* »²²². Les critiques de ces démarches RSE réactives portent le plus souvent sur leur dimension superficielle, fragmentée, déconnectée des actions développement durable du cœur de l'activité de l'entreprise et du processus de création de valeurs.

- **La position proactive** des entreprises dans leur démarche RSE revient à anticiper le processus d'élargissement de leur responsabilité en allant au-delà de ce qui est exigé socialement ou juridiquement. Cette démarche est considérée comme proactive dans la mesure où elle opère un lien fort entre les activités développement durable et les activités de cœur de métier de l'entreprise, dans une démarche de gestion optimale des risques sur la chaîne de valeurs, de création de ressources ou de différenciation concurrentielle. Ces démarches permettent également, sur le plan sociopolitique, de renforcer la légitimité de l'entreprise et l'acceptabilité de ses activités sur les espaces locaux dans la mesure où elles peuvent être génératrices de valeurs partagées. La création de valeurs partagées entre l'entreprise et le « territoire » est présentée par Porter et Kramer (2011) comme les finalités d'une démarche RSE « *mature* ».
- Des travaux plus récents permettent de mettre en lumière la mise en œuvre de **stratégies collectives** dans le domaine de la RSE. Les stratégies RSE collectives naissent de la mise en coordination de l'entreprise avec d'autres acteurs de son secteur (stratégie collective intra-sectorielle) ou d'autres secteurs d'activités (stratégie collective inter-sectorielle) dans le but de développer un avantage concurrentiel ou une plus forte légitimité pour l'entreprise elle-même ou pour l'ensemble des entreprises du secteur. Bastianutti et Hervé Dumez²²³ distinguent à partir de la littérature quatre types de stratégies collectives : les stratégies collectives infra-sectorielles et les stratégies collectives sectorielles qui associent tout ou partie des acteurs d'un secteur dans des démarches RSE communes ; les stratégies collectives inter-sectorielles et les stratégies collectives cross-sectorielles qui associent les acteurs de plusieurs secteurs d'activités dans la défenses de valeurs, de stratégies ou d'actions RSE similaires. Ces associations peuvent regrouper des acteurs concurrents ou non concurrents dans la mise en œuvre de stratégies ou d'actions communes.

²²² KLEIN J. ; DAWAR N. Corporate social responsibility and consumers. Attributions and Brand evaluations in a product-harm crisis. International Journal of Research in Marketing, 2004.

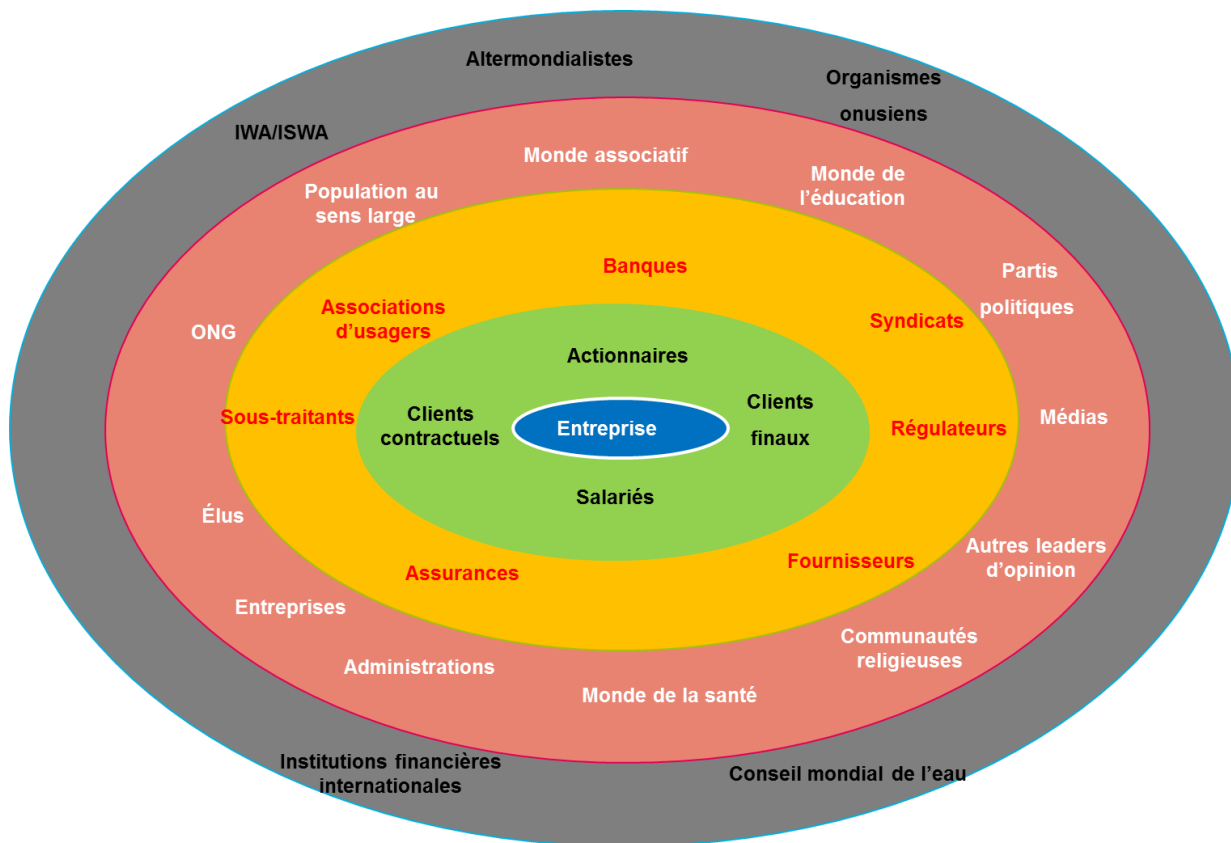
²²³ BASTIANUTTI J. ; DUMEZ H. Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise: une analyse critique au niveau du secteur. Communication colloque AIMS 2012.

Au regard des différents positionnements stratégiques proposés dans la littérature, nous analysons la stratégie RSE de **Lyonnaise des Eaux comme une stratégie intégrative** dans la mesure où, même si elle émerge dans un contexte d'activité fortement contraint, elle dépasse les traditionnelles postures réactives pour s'inscrire, en termes de finalités, dans une démarche plutôt proactive d'amélioration de sa chaîne de production de valeur et de différenciation concurrentielle. Par ailleurs, en termes de méthode, la construction de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux s'est faite sous l'égide de SUEZ environnement dans une démarche collaborative avec d'autres acteurs institutionnels du secteur de l'eau. Pour autant nous ne pouvons pas qualifier cette stratégie de collective car elle n'aboutit pas à la construction de posture ou d'actions sur la RSE collectives avec les acteurs mobilisés. Face au caractère atypique de cette démarche stratégique, nous proposons de la décrire plus précisément. Ainsi, nous qualifions cette stratégie d'intégrative dans la mesure où Lyonnaise des Eaux procède, par l'intermédiaire de SUEZ environnement, à l'intégration du développement durable dans sa stratégie en définissant avec les autres acteurs du secteur de l'eau, dans un contexte de convergence temporaire d'intérêts, le cadre de son activité dans des conditions mutuellement acceptables.

A partir de 2006 l'entreprise SUEZ environnement et sa filiale Lyonnaise des Eaux, ont entamé la construction d'une stratégie RSE à travers un processus de dialogue avec leur environnement organisationnel pour identifier les contours de la responsabilité sociétale et donner un sens à cette nouvelle stratégie. L'environnement organisationnel se définit théoriquement comme un système composite d'acteurs, ou parties prenantes, susceptible d'influencer l'activité de l'entreprise mais également pouvant être générateur d'opportunités. Dans ses caractéristiques globales, l'environnement organisationnel de la firme se compose d'un environnement économique, social, institutionnel et politique, technologique, démographique et socio-culturel. Plus précisément, on distingue le macro-environnement (ensemble des éléments qui influence l'économie de manière globale) du micro-environnement (matérialisé par l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise). Les natures des communautés d'acteurs qui entourent les entreprises sont donc multiples. Dans le cas de SUEZ environnement et Lyonnaise des Eaux, les parties prenantes de l'entreprise ont été identifiées selon un mode « *contractualiste* » (Carroll, 1989) définissant plusieurs « *couronnes de parties prenantes* » (Figure 21). Au cœur du système de parties prenantes de l'entreprise se trouve le cercle des salariés, actionnaires et clients : acteurs ayant un impact ou étant directement impactés par les activités de l'entreprise. Ensuite, vient l'ensemble des acteurs ayant un lien formel avec l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, banques,

actionnaires). Ces deux cercles de parties prenantes primaires sont en relation formelle avec l'entreprise tandis qu'une dernière couronne de parties prenantes, dites secondaires, est délimitée par les acteurs locaux ou internationaux ayant des liens informels avec l'activité de l'entreprise (ONG, partis politiques, presse...).

Figure 21: La cartographie des parties prenantes de Lyonnaise des Eaux



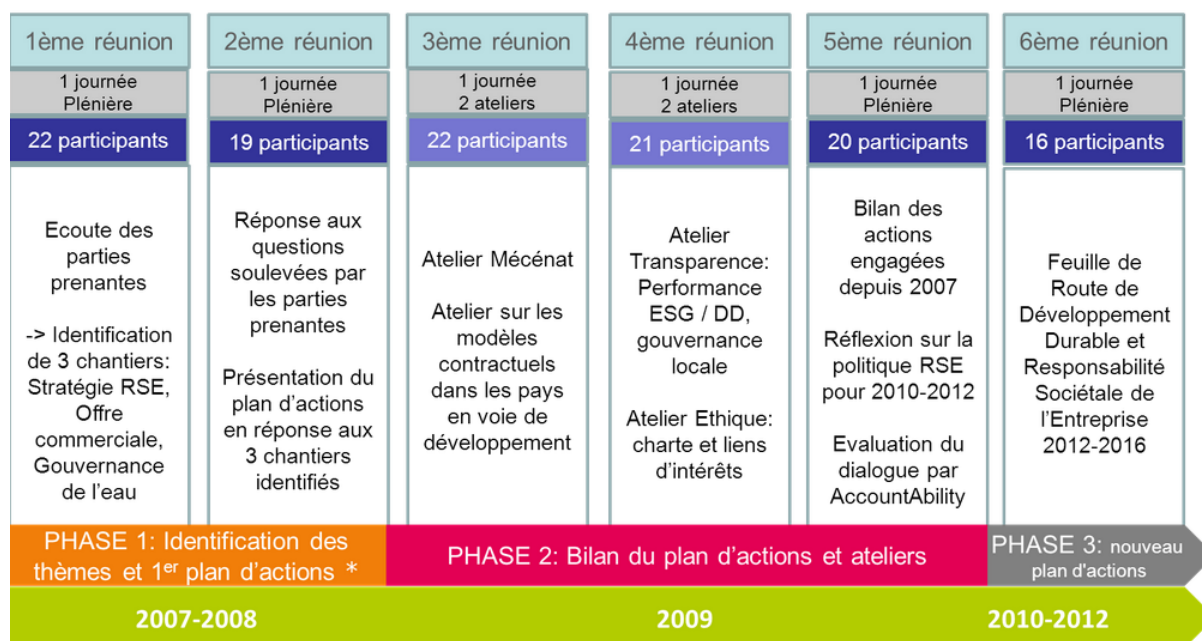
Source : SUEZ Environnement. 2012

Cette approche institutionnelle du dialogue avec les parties prenantes donne une image globale des communautés d'acteurs qui agissent autour de l'entreprise et sur elle. Ces communautés se définissent de manière plurielle par leur concentration sur un espace spécifique, par la nature des interactions sociales qui lient les individus d'une même communauté ou encore par leur identité spécifique. Sur la base de cette cartographie des parties prenantes, l'entreprise SUEZ Environnement a engagé un processus d'interaction avec celles considérées comme primaires et secondaires, privilégiées pour le dialogue institutionnel et la redéfinition de l'insertion de l'entreprise dans son secteur industriel. Ce processus s'est inscrit sur le long terme, s'échelonnant d'abord sur la période 2004-2008 : « l'entreprise s'est engagée à inscrire le processus dans la durée et à rendre compte des décisions prises en

termes d'engagements et de traductions opérationnels aux vues des attentes exprimées »²²⁴.

Le dialogue de SUEZ environnement est un dialogue institutionnel dans le cadre d'un *Foresight Advisory Council*, bâti par l'entreprise et principalement centré sur les questions de l'eau, ce qui explique l'implication rapide de la filiale Lyonnaise des Eaux dans cette démarche. L'objectif de ces rencontres entre l'entreprise et les parties prenantes privilégiées dans le dialogue institutionnel est d'arriver à définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, en lien avec la spécificité de son métier, de ses terrains d'actions et des attentes sectorielles émergentes. Plus encore, il s'agit de traduire cette responsabilité en engagements opérationnels (Figure 22).

Figure 22: Chronologie des concertations avec les parties prenantes



* 2 réunions de concertation additionnelles ont été organisées en parallèle à New-York durant cette phase, d'où un total de 8 réunions

Source : SUEZ Environnement. 2012

La démarche de dialogue avec les parties prenantes engagée par SUEZ environnement accrédite l'idée que l'entreprise est « lieu ouvert »²²⁵, du moins plus ouvert qu'il ne l'était, aux parties prenantes. Cette ouverture fait de l'entreprise un lieu de confrontation d'idées et de propositions. Pour Evan et Freeman (1993)²²⁶, renouveler la conception de la firme comme

²²⁴ Comité 21, Synthèse de la premier stakeholder session, 10 avril 2007

²²⁵ BARNARD C. The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938

²²⁶ EVAN WM. ; FREEMAN E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Analysis. In BEAUCHAMP TL. ; NORMAN EB. Ethical Theory and Business, 4th ed75-84. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1993

lieu ouvert implique de poser la question suivante: “ *For whose benefit and at whose expense should the firm be managed ?* “. Il est dès lors clair que « *la question des finalités de l’entreprise n’est pas uniquement pertinente pour les économistes ou les gestionnaires mais tend à comporter également des implications sociopolitiques.* »²²⁷ Dans ce sens, le dialogue de l’entreprise avec ses parties prenantes a permis de commencer à structurer une réflexion sur la responsabilité sociétale, en suivant assez bien le modèle générique proposé par Ackerman et Bauer (1976). Leur modèle de maturation se fonde sur des cycles d’appropriation par l’entreprise des enjeux sociétaux (*social issues life cycle*).

Au premier stade, l’enjeu sociétal est un « *signal faible* ». L’objectif pour l’entreprise est de comprendre le problème formulé par les parties prenantes, sa pertinence et sa résonance au sein du grand public dans le but de proposer un plan d’action (*policy statements*). Cette phase est clairement identifiable dans la première réunion de concertation de SUEZ Environnement et de Lyonnaise des Eaux avec les parties prenantes, permettant d’opérer un processus d’intellection de la responsabilité sociétale. Ce travail d’intellection a d’abord été initié à l’échelle du groupe SUEZ environnement, à partir de 2004, par la constitution du *Foresight Advisory Council*, (FAC), un Conseil d’orientation et de prospective associé au Comité de direction de l’entreprise (Annexe 7). Composé de 25 membres aux parcours variés (universitaires, fonctionnaires, représentants d’associations, diplomates), le FAC se divise en deux instances : le Comité Business et Développement et le Comité Scientifique et Technique. L’association Comité 21 est l’organisation de régulation du FAC devant assurer un rôle de facilitateur et d’animateur de la concertation de l’entreprise avec ses parties prenantes dans le cadre des « *stakeholder sessions* ». L’objectif du FAC a été « *d’améliorer l’adéquation de la stratégie de l’entreprise aux attentes de la société civile et d’enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Cette concertation a pour but de conduire l’entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d’actions* »²²⁸. L’association Comité 21 décrit l’objectif du FAC 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 la prise en compte des analyses des parties prenantes sur les impacts (économiques, environnementaux et 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 et de partenariats). 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*

²²⁷ CAZAL D. La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats, Document de travail du Lille Economie & Management, 2006.

²²⁸ Comité 21, Synthèse de la premier stakeholder session, 10 avril 2007

responsabilité sociale.²²⁹» Les attentes exprimées par les parties prenantes de l'entreprise ont été de voir la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux se concentrer sur la redéfinition de la gouvernance de l'eau (accès à l'information, équilibre des pouvoirs, transparence, lutte contre la corruption, évaluation de la stratégie), le renforcement de l'accès universel et de l'équité devant les services d'eau et d'assainissement (adaptation de la stratégie commerciale aux « territoires », tarification des services et transparence des coûts, engagement dans la coopération internationale).

Au second stade, progressivement, l'enjeu sociétal est reconnu comme important au sein du grand public. La question centrale porte alors sur les modalités de son cadrage (Callon, 1998). C'est la *learning phase* durant laquelle l'entreprise entend caractériser l'enjeu, comprendre quelles sont les parties prenantes concernées, comment envisager de résoudre le problème avec celles-ci, imaginer les compétences nouvelles à développer ou les modalités de changement de comportement de la firme. Cette démarche est identifiable à travers le processus de concertation de l'entreprise avec les parties prenantes, permettant à l'entreprise d'engager dès 2006 « *un enrichissement progressif et incrémental de sa politique de responsabilité sociétale* ». ²³⁰ C'est cette redevabilité de l'entreprise envers les parties prenantes du FAC qui a certainement accéléré le processus de réorientation stratégique de l'entreprise autour de la RSE et qui a favorisé sa concrétisation sous la forme d'engagements. Les engagements de Lyonnaise des Eaux ont d'abord été formalisés autour de trois chantiers stratégiques:

- L'institutionnalisation de la RSE.

L'entreprise s'engage à développer une stratégie RSE cohérente avec les enjeux de développement du groupe et de ses territoires d'actions, à la formaliser au travers d'une roadmap développement durable sur laquelle viendra s'adosser une série d'indicateurs de *reporting* et enfin à engager les employés de l'entreprise dans cette démarche.

- L'enrichissement de l'offre commerciale de l'entreprise

L'enrichissement de l'offre commerciale de l'entreprise passe par l'adaptation de son mode

²²⁹ Comité 21, Synthèse de la deuxième stakeholder session, 7 janvier 2008

²³⁰ MAUCUER R. Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de SUEZ-Environnement. Business administration. Université Paris Dauphine. 2013

d'activité contractuelle en fonction des territoires²³¹ ; par la création de l'association *Water Development Alliance* dont l'objectif est d'organiser le savoir-faire des opérateurs et d'améliorer la responsabilité sociale des opérateurs publics et privés ; par le développement de fiches techniques, comportementales et organisationnelles favorables à l'évolution des métiers (*water international knowledge transfer initiative*).

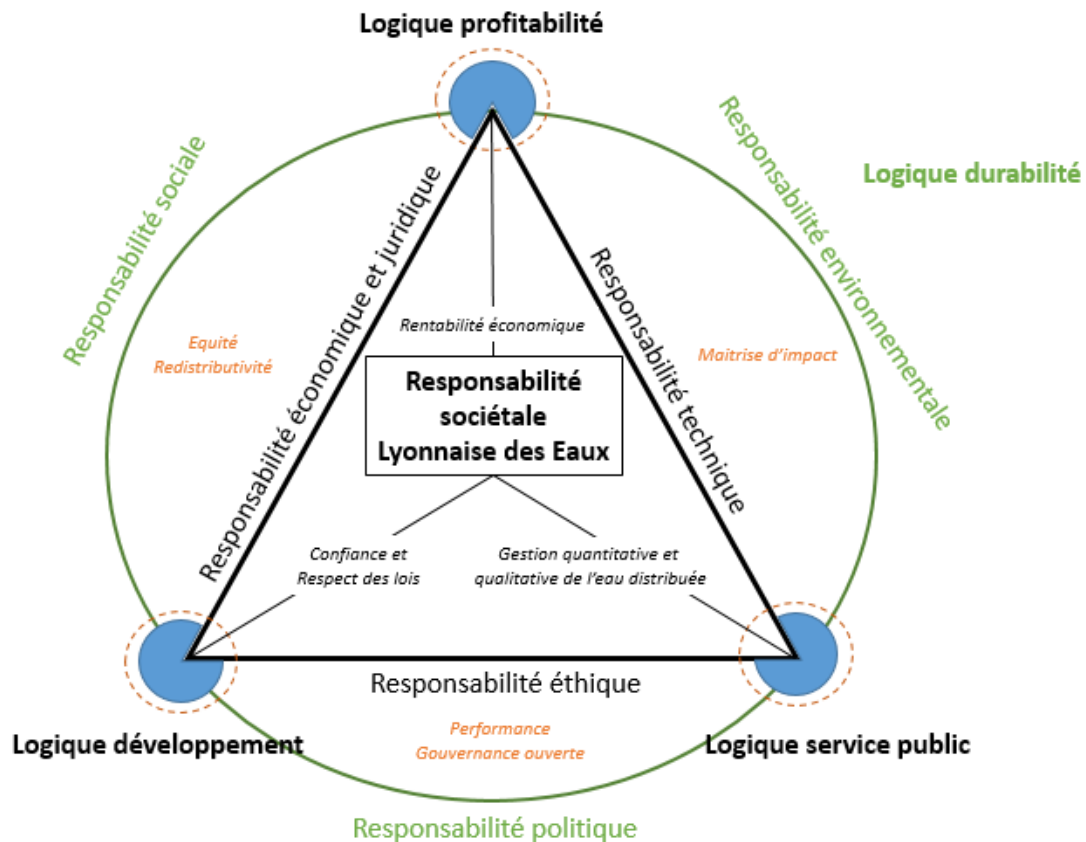
- La contribution à une meilleure gouvernance de l'eau

L'entreprise s'engage ici à développer de nouvelles règles, chartes et procédures éthiques. Elle s'engage également à organiser le dialogue avec les parties prenantes au niveau local.

Enfin, la troisième étape est caractérisée par la maîtrise et la résolution de l'enjeu sociétal grâce à l'action de l'entreprise. Dans cette dernière *phase* « *d'organizational involvement and commitment* », l'entreprise met en œuvre son plan d'action institutionnalisé et approprié par ses agents opérationnels. L'entreprise entame alors une reconfiguration de ses pratiques, procédures ou allocations de ressources afin d'assurer une réponse organisationnelle au problème. Si les études traditionnelles mettent l'accent sur l'avantage concurrentiel, la réputation et la légitimité comme les principaux buts recherchés par la mise en œuvre de stratégies RSE dans les entreprises, il semble que SUEZ environnement et Lyonnaise des Eaux aient eu une stratégie intégrative de la RSE pour répondre à trois objectifs principaux : renforcer leur acceptabilité sociale auprès des acteurs sectoriels ; redynamiser leur activité commerciale et développer leur insertion dans les espaces locaux. Au final, la responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux vient s'articuler autour des responsabilités historiques de l'entreprise pour leur donner plus de profondeur (Figure 23).

²³¹ MAUCUER ; 2013. Opcit

Figure 23 : Articulation des différentes facettes de la responsabilité opérationnelle et sociale de Lyonnaise des Eaux



Source : J.Batiste. 2014

- Positionnée entre les logiques de profitabilité et de développement, la logique de durabilité permet d'introduire de nouvelles déclinaisons à la responsabilité économique et juridique de l'entreprise. L'entreprise doit en effet toujours être garante de la rentabilité de l'activité du service industriel pour assurer la construction et le renouvellement des infrastructures nécessaire au développement ou au maintien des services publics. Cependant, la croissance du prix de l'eau associée à l'augmentation des coûts fixes du service a rendu plus difficile l'accessibilité financière au service d'eau des usagers les plus vulnérables. Se développe alors une responsabilité sociale de l'entreprise, désormais garante, avec la collectivité, de l'égalité et de la pérennité d'accès à l'eau des usagers quand bien même ils ne pourraient plus payer leur facture d'eau. Cette responsabilité est désormais inscrite dans le droit à l'eau national et européen.

- Au croisement des logiques de profitabilité et de service public, se trouve la responsabilité technique de l'opérateur devant assurer la qualité du service

rendu à l'utilisateur. Si cette responsabilité était historiquement centrée sur la qualité de l'offre proposée par l'opérateur à l'utilisateur (continuité du service et qualité sanitaire de l'eau), cette responsabilité s'articule désormais aussi autour de la demande (faire en sorte que la demande en eau et la nature des consommations soient compatibles avec la disponibilité de la ressource). De cette nouvelle équation émerge une responsabilité environnementale de l'opérateur élargissant la perspective de gestion du service public vers l'amont et l'aval du petit cycle de l'eau : l'entreprise doit désormais faire en sorte de maîtriser l'impact des prélèvements d'eau et des rejets d'assainissement sur la ressource en eau.

- A l'interface des logiques de service public et de développement se trouve la responsabilité éthique de l'entreprise. Nous avons en effet montré que la logique de gestion partenariale du service public nécessitait le développement de valeurs fondamentales permettant non seulement de guider l'action de l'entreprise et d'assurer la confiance entre les partenaires. Cette confiance tend aujourd'hui à se construire sur des dispositifs de contrôle de la performance de gestion de l'entreprise et d'ouverture des choix de gestion du service à la critique des usagers. Cette nouvelle responsabilité politique consiste pour l'opérateur à favoriser l'ouverture des méthodes de conduite du service aux parties prenantes.

L'analyse de notre cas d'étude souligne finalement la manière dont le secteur industriel, le niveau des enjeux et le niveau de pression exercée par les parties prenantes, influence la mise en œuvre de stratégie RSE par les entreprises. Négocié avec les parties prenantes en fonction du secteur d'activité et des contextes, le contenu de la stratégie RSE devient mouvant et évolutif. Cette perspective d'analyse donne alors à l'entreprise la possibilité de reconfigurer le contenu de la RSE non seulement dans le temps, mais aussi en fonction de son mode d'intégration dans le secteur industriel, de sa déclinaison aux différents échelons de l'entreprise, de la nature des différents territoires sur lesquelles elle exerce son activité. Dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie RSE permet-elle alors à Lyonnaise des Eaux de redéployer les formes de sa territorialité ?

I.2.1.2. La stratégie RSE : opportunité de redéploiement de la territorialité de l'entreprise

A l'heure actuelle, plusieurs travaux commencent à structurer cette pensée sur la dimension territoriale de la RSE et de ses stratégies associées. Des premiers travaux en stratégie ont montré l'intensité et la diversité des liens qui pouvaient exister entre les entreprises et leurs « territoires », en étudiant notamment les impacts négatifs des restructurations économiques - en termes de problèmes d'emplois, de problèmes sociaux, financiers, fonciers, d'environnement - voire même d'identité territoriale tant les activités productives ont pu structurer l'identité collective d'un espace (Igalens et Vicens, 2005, Freyssinet, 2005). D'autres travaux portent davantage sur la contribution des entreprises au développement, à l'attractivité voire même à la différenciation des collectivités locales (Harribey et Cardebat, 2012; Harribey ; 2010; Musson, 2012). Cependant, peu de travaux analysent les liens entre l'organisation (entreprise), sa stratégie RSE et sa territorialité. Or, on observe une évolution des rapports entreprise-territoire qui incite à mettre en perspective la notion de RSE par l'analyse spatiale. Les travaux récents sur la RSE montrent que l'engagement des entreprises dans le territoire local répond souvent à des objectifs de gestion d'une interdépendance forte, de gestion des conflictualités locales, d'objectif de développement commercial sur un marché local, ou de recherche de dispositifs territoriaux d'innovation. Portant sur une quarantaine de firmes multinationales d'origine française, ces travaux mettent en lumière la flexibilité des stratégies RSE dans l'expression de leur rapport au territoire. Au final, 5 postures d'engagement territorial ont pu être définies par Cournac (2013) :

- **La posture « RSE-réglementation territoire »** correspond à *« une démarche sociétale consistant à respecter les réglementations locales et à contribuer de fait au développement des territoires en tant qu'acteur économique. Le territoire est considéré comme un espace économique et réglementaire donné, à l'égard duquel l'entreprise multinationale effectue des arbitrages. »*

- **La posture « RSE-maitrise d'impact »** *« est une démarche sociétale menée en partenariat avec les parties prenantes locales affectées par les externalités négatives et/ou positives générées par l'activité. L'entreprise gère la relation aux parties prenantes de façon individualisée en adaptant son action à un contexte donné : économique, social, et institutionnel. »*

- **La posture « RSE-coopération territoire »** « est une démarche sociétale intégrant enjeux stratégiques du groupe et enjeux de développement économique local. Le territoire est appréhendé comme un espace d'interactions économiques, marchandes et non marchandes, entre l'entreprise et ses partenaires locaux. La démarche sociétale est co-construite avec les parties prenantes locales dans une recherche de bénéfices mutuels. »

- **La posture « RSE-Développement territorial durable »** « est une démarche sociétale visant le développement durable d'un territoire. Le territoire est appréhendé comme un espace de régulation et de mise en œuvre du développement durable. La démarche sociétale est co-construite avec les parties prenantes d'un territoire. »

La définition de ces différentes postures rend compte de ce qui est qualifié dans la littérature de « tournant territorial »²³² de l'économie mondiale. Il s'exprime par la montée en puissance des processus de régulation locale des entreprises multinationales : « le local n'est plus seulement un lieu légitimé d'action économique mais plus encore un niveau crucial d'adaptation au global, une modalité centrale de la régulation du capitalisme contemporain »²³³. Sur ce point, le « local » devient l'échelon renouvelé de la territorialisation de l'entreprise. En effet, si le local renvoie à une question d'échelle, le territorial fait référence à un mode d'organisation de la production et de la répartition des acteurs (Itçaina, 2011) ou à une institution (Lung, 2007). Loin d'être seulement compris comme un espace géographico-administratif donné et prédéterminé sur lequel se déroulent les dynamiques spécifiques des entreprises, sous la houlette des autorités locales, le « territoire » se construit à travers un processus de construction et de délimitation par les acteurs qui le vivent et le font vivre (Ndiaye, 2012).

Dans cette perspective, le développement récent des stratégies RSE des firmes invite à comprendre la manière dont ces nouveaux types d'actions et de stratégies sont devenus des leviers permettant de redéfinir le comportement spatial de l'entreprise. Dans ce sens, le territoire est défini non seulement comme le lieu pertinent de l'action de l'entreprise mais également comme l'espace de l'interaction avec les parties prenantes. Cette nouvelle grille de

²³² PECQUER B. Le tournant territorial de l'économie mondiale globalisée. Espaces et sociétés. N°124-125. 2006

²³³ Ibid.

lecture des dynamiques d'insertion territoriale associées à la RSE des entreprises montre la complexité avec laquelle ces dernières peuvent, sur la base de leurs actions responsables, redéployer des relations aux territoires dans de multiples activités (amont, aval, latéral). Le redéploiement territorial des activités touche non seulement les activités de production (coordination opérationnelle) mais aussi des activités stratégiques d'innovation et de développement durable. Le développement de cette nouvelle perspective d'analyse de la RSE ne sera rendu possible que par la construction d'un cadre d'analyse permettant de penser le développement d'une stratégie RSE permet de développer une dynamique d'ancrage territorial à différents échelons. Plusieurs termes sont aujourd'hui présents dans la littérature pour parler d'insertion territoriale de l'entreprise : on parle d'ancrage, de *territorial footing*, *territorial fixing*, d'*embeddedness*. La norme Iso 26000 évoquée précédemment définit l'ancrage territorial comme le « *travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ». En réalité l'ancrage territorial relève de plusieurs types de dynamiques complémentaires.

D'un point de vue sociologique, l'ancrage territorial de l'entreprise relève d'abord de l'encastrement de l'entrepreneur dans un tissu de relations familiales, amicales, professionnelles qui vont orienter le développement de son activité et générer des opportunités d'affaire. L'attachement symbolique au territoire peut également orienter l'entrepreneur dans la manière dont il peut chercher à concilier son projet d'entreprise et son projet familial.

D'un point de vue géographique et économique, l'ancrage territorial apparaît davantage comme une stratégie d'entreprise, « *comme un aspect des modes d'insertion de l'entreprise qui met en œuvre des relations sociales territorialisées* »²³⁴. C'est à de multiples échelles que s'expriment les processus d'ancrage territorial d'une entreprise comme Lyonnaise des Eaux et de ses entreprises régionales. Dans un article fondateur, Dupuy et Gilly (1995) affirment que « *le mode d'enracinement territorial d'un groupe constitue fondamentalement un processus dynamique qui naît de la tension organisationnelle entre trois modes d'organisation dont les finalités, explicites et/ou implicites, sont a priori différentes* ». Ces trois modes d'organisation relèvent de trois manières d'envisager et de définir l'entreprise : comme une institution, une organisation, une infrastructure (Figure 24).

²³⁴ BERTRAND N. Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME. Revue Internationale PME. Vol 12, n°1-2. 1999

Figure 24: Grille de lecture de la territorialité de l'entreprise

		ENTREPRISE		
		Institution	Organisation	Infrastructure
Territorialité	Espace	Périmètre institutionnel	Réseau	Site/Circonscription d'action
	Insertion	Dans le secteur industriel	Dans l'organisation	Dans le territoire local
	Leviers d'ancrage	Discours	Organisation spatiale et fonctionnelle	Activités productives et projets

Source : J.Batisse. 2014

L'ancrage sectoriel c'est l'insertion de l'entreprise dans son secteur industriel c'est-à-dire dans son espace économique et politique pouvant être national, européen, international. L'entreprise se définit ici comme une institution dont l'insertion dépend de sa stratégie, notamment du discours stratégique.

L'ancrage organisationnel c'est l'insertion des différentes structures fonctionnelles dans une organisation, c'est-à-dire un ensemble hiérarchique et fonctionnel d'unités productives ou de commandement. Le territoire de l'entreprise est ici la circonscription administrative. L'insertion de la circonscription administrative dans la hiérarchie organisationnelle va dépendre du degré d'innovation, d'autonomie et d'intégration fonctionnelle de l'unité. Pour cela l'étude du mode d'organisation spatiale de l'entreprise constitue un levier d'analyse important, permettant de révéler l'intégration des territoires locaux dans la stratégie globale de l'entreprise. Le renouvellement de la territorialité de l'entreprise passe ici par un processus de répartition des fonctions de conception et de mise en œuvre de la RSE entre le siège et des entreprises régionales selon une dynamique de régionalisation des politiques RSE. Ce mode de structuration spatiale et fonctionnelle des activités RSE dans l'entreprise renvoie au concept de spécialisation verticale des organisations. Cette répartition nouvelle des activités stratégiques dans l'entreprise engendre une évolution de la dynamique organisationnelle de LDE.

L'ancrage local c'est l'insertion de l'unité productive dans un territoire local, c'est-à-dire dans un espace local articulé et mis en mouvement par d'autres acteurs et par leurs interrelations (entreprises, institutions publiques et parapubliques, environnement de services, recherche, formation, cadre de vie). L'insertion dans le territoire local renvoie ici à l'impact des

infrastructures et à la gestion des activités gérées et menées par l'entreprise à l'échelon local.

La confrontation de ces trois dimensions donne naissance à la spécificité du rapport au territoire de l'unité productive et par conséquent de la nature de son ancrage²³⁵. Ainsi, le comportement spatial d'une entreprise est le produit d'arbitrage entre différentes facettes de son insertion et différents éléments de sa définition comme institution, organisation ou infrastructure. Le « territoire » est à la fois le décor et l'enjeu des interactions entre entreprises et les parties prenantes globales et locales. Examiner la RSE à partir d'une perspective territoriale a le potentiel de décaler le regard classique de la gestion pour envisager la RSE comme stratégie protéiforme permettant à l'entreprise de mieux s'insérer dans ses différents espaces.

Comment se déroule alors ce processus d'implémentation de la RSE dans l'entreprise et les différents territoires que nous avons défini ? Comment l'entreprise fait-elle pour développer une stratégie RSE qui soit cohérente globalement mais qui permette également de répondre aux exigences de son insertion dans le secteur, l'organisation et le territoire local ? Pour répondre à ces questions, nous allons montrer que l'institutionnalisation de la RSE et la communication stratégique sur le développement durable ont pour objectif de favoriser la différenciation de l'entreprise dans son secteur industriel. Or, il s'avère que l'originalité de la stratégie RSE réside moins dans la nature de son discours que dans les modalités de son institutionnalisation dans l'entreprise. Le dialogue avec les parties prenantes a structuré la démarche d'institutionnalisation de la RSE en favorisant non seulement la reconnaissance du positionnement de l'entreprise sur ces thématiques mais aussi en renforçant le faire-savoir autour des actions de l'entreprise.

²³⁵ ZIMMERMAN JB. Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. La Revue de l'Ires 1, n° 47, 2005.

I.2.2. L'ancrage de l'entreprise dans le secteur industriel par le discours stratégique RSE

Les entreprises peuvent aborder le développement de stratégie RSE avec plusieurs types de comportements stratégiques (réactifs, pro-actifs, collectifs ou ce que nous avons qualifié d'intégratif). Notre objectif théorique est de comprendre comment ces comportements stratégiques entraînent une redéfinition de la territorialité de l'entreprise. A ce titre, le premier niveau d'ancrage territorial de l'entreprise se fait à l'échelle de son secteur industriel. Notre étude de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux au niveau sectoriel a pour but de comprendre dans quelle mesure cette dernière permet à l'entreprise d'améliorer son positionnement dans le secteur industriel et de se différencier en termes de réputation, de légitimité ou d'image.

I.2.2.1. L'institutionnalisation de la RSE dans l'entreprise par le dialogue avec les parties prenantes

L'insertion de l'entreprise dans le secteur industriel dépend principalement des moyens et des structures alloués par l'entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie (ressources humaines, moyens financiers, positionnement hiérarchique des équipes...). Ces éléments nous amènent à décrire la manière dont s'est institutionnalisée la RSE au sein de Lyonnaise des Eaux. Là encore, le dialogue avec les parties prenantes a eu un rôle de catalyseur de la structuration institutionnelle de la RSE et du « faire savoir » des activités développement durable de l'entreprise.

Au moment de l'étude, en 2011, la stratégie responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux se structure autour de trois figures institutionnelles complémentaires :

- *une feuille de route développement durable* qui explicite le positionnement de l'entreprise en lien avec le secteur d'activité et les métiers de Lyonnaise des Eaux. Elle est principalement portée par la Direction de la communication et du développement durable de Lyonnaise des Eaux ainsi que par la Direction des grands projets qui structure et anime le développement de l'activité commerciale de l'entreprise.
- *une charte éthique* qui balise l'éventail de valeurs qui sous-tendent l'action de l'entreprise et contribuent à l'engagement des collaborateurs. Le questionnement

éthique de l'entreprise est surtout porté par la Direction des ressources humaines.

- *Une fondation et ses actions de sponsoring* dans le domaine du développement durable, pas nécessairement en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise, permettent de favoriser l'animation du territoire à l'échelon national et local. Ces actions de sponsoring sont portées par la Direction de la communication.

Ces trois facettes de la stratégie RSE de l'entreprise sont complémentaires. Toutes appuient le développement de l'entreprise²³⁶ mais relèvent en réalité de logiques et de processus différents. Tout d'abord, l'éthique et le respect des lois permettent à l'entreprise d'assurer ses activités opérationnelles de manière conforme aux lois et aux valeurs régissant le pays sur lequel elle est implantée. A travers ce volet de la politique RSE, l'entreprise définit la responsabilité, non seulement comme un ensemble de valeurs circonscrites dans une charte éthique d'entreprise, mais aussi comme une contribution à l'amélioration des droits de l'homme, du travail et de l'environnement (renvoyant à une définition de la RSE proche du Global Compact). Ensuite, le sponsoring et mécénat sont les leviers historiques de l'action sociétale de l'entreprise qui visent à doter certains partenaires de soutien financier, matériel ou humain pour la mise en œuvre d'une action ou d'un projet d'intérêt général. Ces activités portent principalement sur la préservation de l'environnement, l'accès à la culture et au sport, la solidarité et l'entraide et l'animation locale à travers différents types d'évènements. A travers ce pilier de la RSE, l'entreprise entend renforcer sa contribution au développement des services d'eau et de la société, en répondant aux attentes des acteurs spécifiques qui la sollicitent. Il s'agit ici de répondre aux demandes de la société de façon volontaire, comme le suggère Clarkson²³⁷ qui définit la RSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes. Enfin, la feuille de route développement durable de l'entreprise constitue le cœur de la stratégie de responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux dans la mesure où elle fixe le cadre d'action opérationnel d'intégration du développement durable dans les métiers et les actions de l'entreprise.

Revenant plus précisément sur la feuille de route développement durable de Lyonnaise des Eaux, elle a pour objectif d'intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans les activités commerciales de l'entreprise, dans le cadre et au-delà des exigences légales et des obligations contractuelles qui la lie avec la collectivité délégante. Elle s'est construite dans la

²³⁶ DE BRY F. Concept d'éthique au cœur du management. *Management & Avenir*, n°20, 2008.

²³⁷ CLARKSON MB ; 1995. *Opcit*

continuité des principes développés par SUEZ environnement, en s'adaptant aux spécificités sectorielles des métiers de l'entreprise. La feuille de route développement durable est alors définie par l'entreprise comme les principes directeurs de « *mise en œuvre de solutions performantes et innovantes tout au long du cycle de l'eau pour œuvrer à une gestion responsable de l'eau en lien avec l'ensemble des parties prenantes* »²³⁸. En septembre 2006, « *Lyonnaise des Eaux officialise 12 engagements pour une gestion durable de l'eau en les formalisant dans la Charte de Développement Durable. Ces engagements s'articulent autour de trois grandes dimensions : préserver et respecter la ressource en eau, être un partenaire local des territoires, dialoguer et agir avec tous les publics* »²³⁹. (Figure 25)

Figure 25 : Engagements développement durable de Lyonnaise des Eaux sur la période 2006-2010

	<i>Environnement</i>	<i>Social</i>	<i>Economie</i>	<i>Gouvernance</i>
<i>Préserver la ressource et respecter l'environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Prévenir la pollution de la ressource en eau -Garantir l'alimentation en eau en période de sécheresse -Lutter contre le gaspillage -Rendre à la nature une eau propre 			
<i>Etre un partenaire local du développement durable</i>	-Participer aux plans climats de collectivités	<ul style="list-style-type: none"> -Promouvoir la boisson eau du robinet -Aider les plus démunis à payer leur facture 	-Faciliter l'intégration dans l'emploi	
<i>Dialoguer et agir avec tous nos publics</i>		<ul style="list-style-type: none"> -Valoriser les femmes et les hommes -Sensibiliser à la gestion durable de l'eau 		<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au débat démocratique sur l'eau -Renforcer le contrat de confiance de nos clients

Source : J. Batisse d'après RADD LDE ; 2014

²³⁸ RADD LDE 2006

²³⁹ RADD LDE 2006

Après 2010, l'entreprise a engagé un nouveau cycle d'échanges avec les parties prenantes, cette fois directement pilotée par Lyonnaise des Eaux, pour redéfinir un plan stratégique quadriennal pour sa feuille de route développement durable. Là encore, la conception de cette feuille de route s'est faite par l'intermédiaire d'une forte mobilisation des parties prenantes externes et internes. Nommée « *Idées Neuves sur l'eau* », cette consultation des parties prenantes s'est organisée autour de deux forums mobilisant des élus, des universitaires, des journalistes, des experts issus de l'entreprise pour échanger et partager sur les enjeux à venir dans la gestion de l'eau. Ce travail de dialogue de l'entreprise avec les parties prenantes a permis à la Direction du développement durable de formaliser une nouvelle stratégie RSE, structurée autour de 12 engagements et formalisés dans un « *Contrat pour la santé de l'eau* ». Cette nouvelle stratégie a pris effet en 2012 et est mise en œuvre jusqu'en 2016. Elle reprend partiellement les engagements stratégiques retenus lors de la précédente feuille de route développement durable (Figure 26).

Figure 26 : Engagements développement durable de Lyonnaise des Eaux sur la période 2012-2016

	<i>Environnement</i>	<i>Social</i>	<i>Economie</i>	<i>Gouvernance</i>
<i>Mieux gouverner l'eau pour bien la protéger</i>				-contractualiser une charte de gouvernance locale -Partager la connaissance avec tous les publics -Ouvrir la gouvernance de l'entreprise et déployer l'éthique d'intervention
<i>Innover pour la santé de l'eau et en mesurer l'efficacité</i>	-Economiser l'eau -Restaurer le bon état écologique et compenser les pressions sur la biodiversité -Transformer les installations de traitement et d'épuration en plateformes environnementales	-Garder un temps d'avance sur la qualité de l'eau potable -Développer les compétences des hommes et des femmes au service de l'eau		
<i>Promouvoir</i>		-Rendre possible	-Partager	

<i>une économie vertueuse et concertée de l'eau</i>		l'accès de tous à l'eau	équitablement la valeur créée -Rémunérer la performance environnementale -Contribuer à l'emploi local	
---	--	----------------------------	---	--

Source : J. Batisse d'après RADD LDE ; 2014

Sur la base des échanges avec les parties prenantes et des figures institutionnelles de la RSE, l'entreprise concrétise la formalisation des principes du développement durable dans son activité par le renouvellement de son discours stratégique et du contenu de ses offres contractuelles. N'ayant pu faire une étude systématique de la place accordée au développement durable dans les offres contractuelles de Lyonnaise des Eaux, nous avons opté pour l'étude du discours stratégique comme objet de différenciation dans le secteur industriel. Pour comprendre la manière dont Lyonnaise des Eaux prend en compte le développement durable dans sa stratégie et se positionne dans le marché de l'eau à travers un discours et une posture différenciant, nous avons choisi de mener une analyse de contenu du corpus institutionnel de l'entreprise portant sur le développement durable. Les supports étudiés sont les rapports d'activité et de développement durable de l'entreprise sur une chronique temporelle allant de 2006 à 2011.

I.2.2.2. La faible différenciation sectorielle du discours stratégique

L'analyse du discours des entreprises est fréquente en sciences de gestion depuis les années 1990 et met en avant à la fois l'importance et la complexité d'analyse de cette démarche communicationnelle des entreprises autour de leur stratégie RSE. Elle permet de mieux comprendre la manière dont se construit et se formalise la stratégie des entreprises. Leur discours institutionnel regroupe de manière élargie l'ensemble de la production d'information de l'entreprise à propos d'elle-même et de ses engagements. Cette production d'information se structure autour du discours des dirigeants d'entreprises²⁴⁰, des rapports

²⁴⁰ SEIGNOUR A. Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant. Communication aux 14^e rencontres « Histoire et Gestion », IAE de Toulouse, 2005

d'activités, de la communication institutionnelle (site internet²⁴¹) voire même, pour les firmes multinationales, de rapports développement durable²⁴². Le développement et la diversification des modes de communication de l'entreprise sur ses pratiques et ses engagements RSE ont amené les chercheurs à s'interroger sur la place et sur le crédit à accorder au discours dans « *le processus de transformation des organisations et de changement institutionnel* »²⁴³. La maîtrise du discours développement durable par les entreprises témoigne en effet de leur volonté d'appropriation de ces thématiques et de contrôle de leur image. D'une part, plusieurs chercheurs ont alerté sur la prudence nécessaire à avoir face aux discours RSE des entreprises qui s'avère être de nature volontariste et parfois à visée auto-promotionnelle.

Dans le cadre de notre travail doctoral, l'analyse conduite s'inscrit dans le sillage des travaux menés par Igalens sur l'analyse du discours de la responsabilité sociale des entreprises françaises du CAC 40, avec pour intention de comprendre le sens donné au récit à la fois dans sa dimension énonciative mais aussi rhétorique²⁴⁴. L'analyse textuelle vise ainsi à éclairer la stratégie des firmes en l'articulant à la récurrence des énoncés dans les textes. Nous avons fait le choix d'utiliser une méthode d'analyse textuelle lexico-métrique à l'aide du logiciel Alceste. Ce logiciel, développé par la société Image en collaboration avec le CNRS, combine l'analyse lexicale, l'analyse de contenu et l'analyse textuelle. Il s'appuie sur la fréquence des mots, des co-occurrences de mots et sur l'analyse des distances entre les mots dans le texte. Pour cela, l'utilisation du logiciel Alceste présuppose une certaine unité de sens des textes analysés (ici la responsabilité sociétale) ce qui ne remet pas en cause la variabilité des points de vue exprimés dans le corpus. A partir d'un corpus, Alceste effectue une première analyse détaillée de son vocabulaire et constitue le dictionnaire des mots ainsi que de leur racine, avec leur fréquence. Le texte est alors découpé en Unités de Contexte (U.C) constituant les plus petites unités sémantiques du texte : une phrase ou une portion de phrase. Ensuite, par fractionnements successifs, le logiciel regroupe le texte en classes homogènes (les Unités de Contexte Élémentaires – U.C.E), regroupant plusieurs U.C et contenant un

D'ALMEIDA N. ; MERRAN-IFRAH S. Le récit patronal : la tentation autobiographique, Revue Française de Gestion, vol. 31, n° 159, 2005

²⁴¹ COUPLAND C. Corporate Social Responsibility as Argument on the Web, Journal of Business Ethics, n° 62, 2005

²⁴² IGALENS J. L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. Finance Contrôle Stratégie, n°10, 2007

BRADAN J. La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour. Thèse de doctorat de sciences de gestion de l'Université Paris Est.

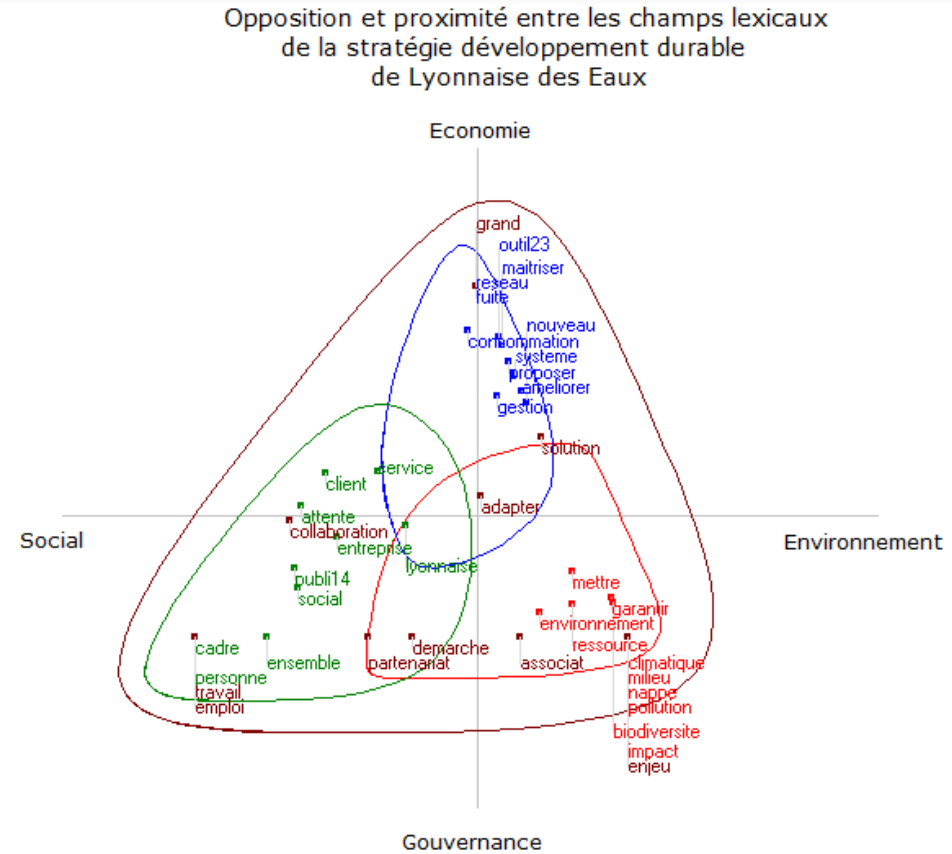
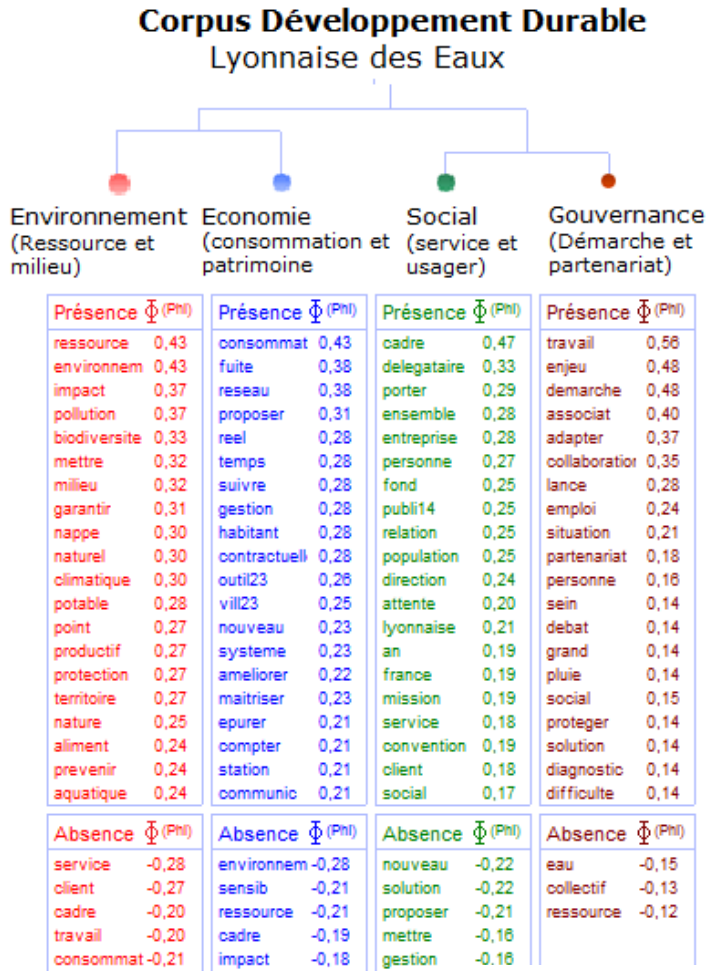
²⁴³ BARDELLI P. ; ALLOUCHE J. La souffrance au travail : quelle responsabilité pour l'entreprise ? Armand Colin, Paris, 2012

²⁴⁴ IGALENS J. Opcit.

nombre suffisant de mots, représentant des idées ou thèmes importants du corpus. La méthode utilisée est celle de la classification descendante hiérarchique, permettant d'identifier et d'isoler les Unités de Contexte Élémentaires (U.C.E.) en fonction de leur importance, homogénéité interne et opposition forte avec d'autres U.C.E. L'ensemble des résultats triés selon leur pertinence est alors représenté graphiquement sous la forme de dendogrammes soumis à l'interprétation du chercheur²⁴⁵. L'étude porte ici sur l'analyse longitudinale des rapports d'activité et de développement durable de Lyonnaise des Eaux sur la période 2006 à 2010. L'analyse textuelle de la stratégie développement durable de LDE témoigne d'une structuration du développement durable autour de quatre champs lexicaux, correspondant à quatre dimensions du développement durable : l'environnement, le social, l'économie et la gouvernance (Figure 27).

²⁴⁵ GABRIEL P. ; REGNARD Y. RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies relationnelles des entreprises du secteur bancaire et assurance. Journées de l'ADERSE, Bayonne, France, 2010.

Figure 27: Analyse lexicale de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux



Source : J. Batisse à l'aide du logiciel Alceste ; 2013

L'appropriation sectorielle des problématiques de développement durable passe par une mise en conformité des problématiques sociales, environnementales et économiques avec son cœur d'activité et ses métiers.

En tant qu'entreprise historique spécialisée dans le captage, la potabilisation et la distribution de l'eau, LDE a principalement axé sa stratégie de développement durable sur le champ environnemental qui apparaît dans le corpus étudié comme le plus spécifique, le premier à s'être démarqué par son homogénéité et la récurrence de son vocabulaire. Ce champ lexical se caractérise par des termes tels que « ressource », « environnement », « impact », « pollution » ou « biodiversité ».

Le second champ de la durabilité fortement présent dans le corpus est l'économique, intimement lié à l'environnement, et traduisant la volonté de l'entreprise d'inscrire sa politique de développement durable dans le registre éco-environnemental de l'économie verte. Ainsi, le lexique économique est structuré par des mots tels que « consommation », « fuites », « gestion » ou « contrat ».

Le champ lexical du social est organisé par une série de mots relative au service rendu par l'entreprise à la collectivité et à l'utilisateur, en tant qu'opérateur de service public. Aussi, nous retrouvons dans ce champ des références fortes au cadre légal de l'activité, aux dispositifs de délégation, à la mission de service public à l'égard des clients de l'entreprise.

Enfin, le champ lexical de la gouvernance, rattaché aux modalités de gouvernance, fait référence aux interactions entre les acteurs de la gestion du service comme le signifient les mots « travail », « association » ou « collaboration ».

L'étude de cette construction syntaxique de la politique RSE révèle les liens tissés par l'entreprise entre le développement durable et les différents volets de son activité et de ses métiers. Ainsi, ces résultats montrent que l'orientation thématique du discours RSE et l'intégration de Lyonnaise des Eaux dans le secteur industriel du marché de l'eau se structure autour de différents axes :

- La gouvernance et l'engagement sociétal de l'entreprise
- La prise en compte des parties prenantes
- Les préoccupations sociales

- Les préoccupations environnementales

Il est indispensable de mettre en perspective la stratégie d’insertion de Lyonnaise des Eaux par la RSE avec les dynamiques choisies par les entreprises concurrentes de son secteur, voire avec d’autres entreprises multinationales. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux déjà menés sur l’analyse des discours RSE d’autres entreprises, plus particulièrement sur les travaux de thèse de Pastore-Chaverot (2011). Dans son travail de thèse, l’auteure fait une étude discursive de plusieurs entreprises multinationales en se basant sur les Rapports Annuels de Développement Durable. Bien que les choix méthodologiques faits pour l’analyse du discours des entreprises divergent des nôtres, nous pouvons malgré en comparer les enseignements. Ayant étudié les discours RSE d’entreprises dans les secteurs de l’industrie, du luxe, des services, ou de l’environnement, l’auteure montre que l’ensemble de ces discours est structuré autour de champs thématiques partagés, et que nous retrouvons nous même : la gouvernance, l’environnement, le social, le sociétal, le dialogue avec les parties prenantes et la formalisation technique de la RSE (Figure 28).

Figure 28 : Principaux axes discursifs RSE des entreprises du CAC 40

Entreprise	Support	Gouv.		Evt		Social		Sociétal		PP		Vision et form.		Ctrl	
		Occ.	Rel.	Occ.	Rel.	Occ.	Rel.	Occ.	Rel.	Occ.	Rel.	Occ.	Rel.	Occ.	Rel.
Air Liquide	RA	36,02%	9,99%	8,80%	6,32%	34,37%	4,49%	100%							
Alactel-Lucent	RARDD	26,62%	5,07%	10,48%	10,51%	36,80%	10,52%	100%							
Axa	RA	28,50%	4,50%	12,37%	7,13%	36,77%	10,73%	100%							
BNP Paribas	RARDD	28,85%	2,27%	13,74%	10,62%	33,35%	11,16%	100%							
Bouygues	RA	52,35%	2,80%	8,25%	6,28%	20,65%	9,66%	100%							
Cap Gemini	RA	39,22%	0,88%	11,60%	5,30%	42,37%	0,63%	100%							
Carrefour	RARDD	41,27%	5,34%	8,99%	9,37%	26,27%	8,75%	100%							
Crédit Agricole	RARDD	47,92%	1,85%	6,85%	5,95%	25,67%	11,76%	100%							
Danone	RARDD	40,59%	8,64%	11,33%	7,63%	24,80%	7,01%	100%							
EADS	RA	57,63%	1,95%	6,47%	3,84%	25,02%	5,10%	100%							
EDF	RARDD	28,23%	22,24%	8,18%	5,24%	25,93%	10,17%	100%							
Essilor InL	RA	52,75%	0,65%	6,47%	6,80%	30,10%	3,24%	100%							
France Télécom	RARDD	29,66%	7,04%	6,76%	10,03%	36,90%	9,61%	100%							
Lafarge	RARDD	48,01%	8,15%	9,14%	3,36%	21,29%	10,05%	100%							
Lagardère	RA	55,15%	2,07%	11,65%	6,23%	18,45%	6,46%	100%							
L'Oréal	RARDD	42,15%	8,00%	9,08%	8,31%	21,62%	10,83%	100%							
LVMH	RARDD	33,46%	16,13%	10,22%	7,09%	20,95%	12,15%	100%							
Michelin	RARDD	39,87%	9,57%	9,98%	8,45%	26,72%	5,41%	100%							
Pernod-Ricard	RA	53,74%	6,76%	7,84%	5,24%	20,12%	6,30%	100%							
PPR	RARDD	25,32%	5,69%	13,49%	12,76%	31,05%	11,69%	100%							
PSA	RARDD	29,28%	12,49%	12,20%	10,01%	19,68%	16,34%	100%							
Renault	RA	43,81%	4,19%	3,63%	10,23%	35,26%	2,88%	100%							
Saint Gobain	RA	56,67%	7,49%	11,50%	3,66%	16,00%	4,68%	100%							
Sanofi-Aventis	RARDD	37,48%	4,62%	11,09%	10,94%	26,65%	9,22%	100%							
Schneider Electric	RA	30,82%	6,56%	9,34%	8,85%	31,64%	12,79%	100%							
Société Générale	RA	66,94%	1,22%	7,86%	4,31%	15,42%	4,25%	100%							
Total	RARDD	32,71%	16,70%	9,78%	8,82%	26,01%	5,97%	100%							
Veolia Environnement	RARDD	23,52%	23,21%	10,04%	8,19%	21,90%	13,14%	100%							
Vinci	RA	62,56%	2,83%	8,16%	5,33%	16,20%	4,92%	100%							
Vivendi	RARDD	49,75%	1,29%	8,32%	8,19%	21,92%	10,53%	100%							

Source : Pastore-Chaverot; 2011

De manière plus spécifique, ce travail montre que la différenciation des entreprises se fait par la prépondérance accordée à certains thèmes de la RSE plutôt que d’autres. Cette différenciation intervient en l’occurrence de façon plus visible entre les secteurs industriels qu’en leur sein. Nos travaux vont effectivement dans ce sens car les éléments structurant du

discours RSE que nous avons identifié pour Lyonnaise des Eaux semblent se retrouver à l'identique chez son principal concurrent Véolia. Véolia est également fortement positionné sur un discours stratégique centré RSE. Sur la période 2006-2008, Véolia apparaît, parmi les firmes du CAC 40, comme ayant un discours récurrent et structuré sur la RSE (l'étude de Pastore-Chaverot ne prend pas en compte SUEZ environnement-Lyonnaise des Eaux²⁴⁶). Le discours de Véolia est ainsi très orienté, comme celui de Lyonnaise des Eaux, sur l'environnement, suivi des thèmes sur la gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes. Il est également marqué par un degré important de formalisation technique ; élément que nous avons pu étudier dans notre démarche sous la thématique « économique » des nouveaux services. Le seul élément qui pourrait différencier Lyonnaise des Eaux de Véolia en termes de dynamique d'insertion dans le secteur industriel serait le champ social/sociétal, à priori moins présent chez Véolia bien qu'une comparaison terme à terme de nos résultats soit impossible car les méthodes d'analyse et de classification lexicale sont différentes. Ainsi, nous retiendrons que le discours joue un rôle important dans la dynamique d'ancrage de l'entreprise dans le secteur industriel. Ce discours est fortement déterminé par les caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise. Le niveau d'implication des entreprises dans la RSE (et de formalisation de la RSE en outils), les thématiques prédominantes abordées sont ainsi communes aux entreprises menant les mêmes activités et ayant des dynamiques industrielles similaires. Les entreprises considérées comme leader dans l'étude menée par Pastore-Chaverot sur la période 2006-2008 sont principalement les entreprises des biens d'équipements et des services environnementaux ; suivies des entreprises d'électronique et télécommunication. Les entreprises les moins en avance dans le domaine de la RSE sont d'après ce même travail, celles impliquées dans la finance et la construction. Le cas de Lyonnaise des Eaux confirme une des hypothèses de l'auteure assurant que le haut niveau de développement de la RSE dans les entreprises fait écho au haut niveau de contraintes sectorielles rencontrées. La description des contraintes globales et locales subies par Lyonnaise des Eaux sur les thématiques sociales, environnementales et sur la gouvernance expliquent le périmètre abordé dans le discours RSE de l'entreprise. Bien que faiblement différenciant, l'insertion de Lyonnaise des Eaux dans le secteur industriel se fait par l'affirmation d'une stratégie et d'un discours clairs, portés et institutionnalisés dans l'entreprise.

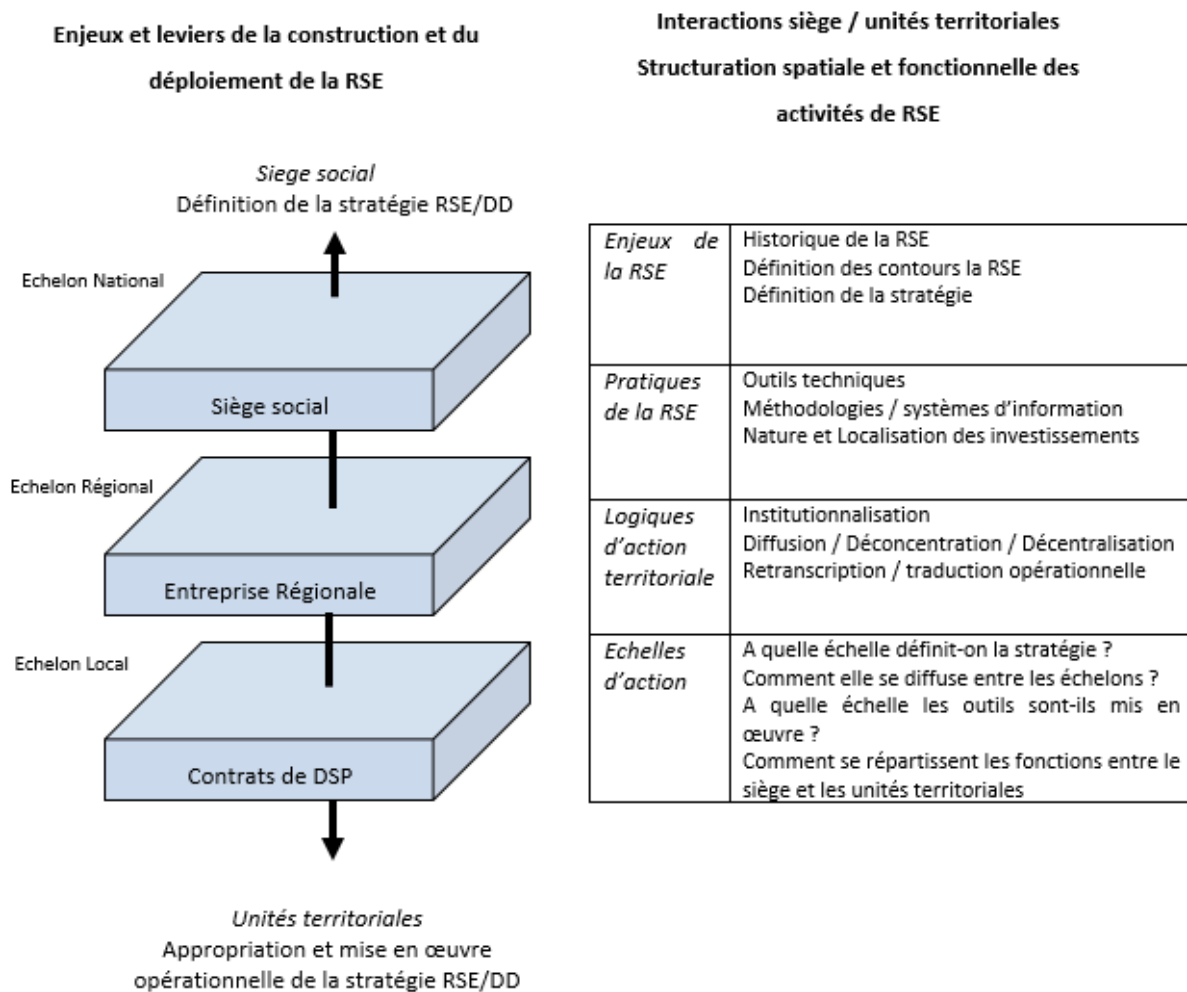
²⁴⁶ Ibid.

La structuration institutionnelle et discursive de la RSE dans l'entreprise peut être considérée comme le reflet de l'histoire, de la maturation et de l'appropriation de la notion par l'entreprise. D'abord centrée sur la définition des valeurs éthiques de l'entreprise, la responsabilité sociétale a ensuite émergé avec le mécénat d'entreprise de manière dissociée des activités commerciales de l'entreprise. La stratégie de mécénat de l'entreprise fut alors principalement portée par la fondation d'entreprise et la vie associative salariée (Lyonnaise des Eaux a créé, en 1994, une association nommée *Aquassistance*, regroupant bénévolement certains salariés de l'entreprise souhaitant lutter contre la précarité en matière d'eau et d'environnement dans les pays en développement). La dernière phase de l'institutionnalisation de la RSE fut la définition d'une feuille de route développement durable, proposant un nouveau cadre d'action pour l'entreprise ou le développement durable se positionne davantage au sein des métiers sans pour autant signer la fin de l'activité de mécénat. La mise en œuvre de cette feuille de route peut se faire en s'appuyant une institution motrice (la Direction développement durable) produisant des documents de références pour les autres directions de l'entreprise et pour les entreprises régionales. Il est désormais intéressant d'étudier la déclinaison de cette stratégie dans l'organisation et au sein des circonscriptions d'action de l'entreprise (les services).

I.2.3. L'ancrage organisationnel et local de l'entreprise par la « régionalisation » de la stratégie RSE

L'objectif de cette partie est de comprendre les processus territoriaux à l'œuvre dans la déclinaison et la territorialisation de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux. L'analyse de la déclinaison spatiale de la RSE dans les entreprises fait l'objet de différents travaux à l'échelon international prenant en compte la diversité culturelle et institutionnelle des Etats dans la mise en œuvre des stratégies multinationales (Pestre, 2006). L'originalité de notre démarche est ici de compléter les travaux de la littérature par l'étude de la déclinaison ce phénomène à l'échelon régional et local. L'enjeu de ce management stratégique de la RSE au niveau des territoires locaux reste le même : comment l'entreprise peut-elle décliner sa stratégie à différentes échelles tout en gardant une visibilité et une cohérence de sa politique à l'échelon global ? Dans notre argumentaire, nous associerons l'échelon global au périmètre national d'activité de Lyonnaise des Eaux sur lequel s'exerce principalement l'influence du siège social. L'échelon régional correspondra quant à lui aux entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux, et nous qualifierons d'échelon local le périmètre des projets développement durable qui regroupent des acteurs confrontés à des problématiques communes au sein des services d'eau (Figure 29).

Figure 29 : Organisation fonctionnelle de l'entreprise Lyonnaise des Eaux et déclinaison de la stratégie RSE



Source : J. Batisse; 2013

Dans cette perspective, nous verrons que le développement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux a fortement dépendu du siège de l'entreprise, centre de commandement stratégique, ayant pour fonction la conception, planification et communication de la stratégie. Mais, nous montrerons que la diffusion de la stratégie RSE dans les territoires régionaux dépend de l'indépendance des entreprises régionales mais aussi, et surtout, de la structuration du territoire d'accueil de cette stratégie RSE (section 2.3.1). Enfin, à l'échelon local, nous verrons que la territorialisation de la RSE se fait sous la forme de projets qui amènent une reconfiguration et une diversification du rapport de l'entreprise avec les autres acteurs du territoire (section 2.3.2).

I.2.3.1. L'échelon régional : les entreprises régionales, clé de voute de la transposition et de l'adaptation territoriale de la RSE

En se positionnant dans une perspective d'étude de la RSE du point de vue organisationnel, nous pouvons définir l'entreprise comme un « *système organisationnel segmenté en sous-systèmes (ici les entreprises régionales), où chaque sous-système tend à développer des caractéristiques particulières liées aux spécificités de son environnement* »²⁴⁷.

L'étude des relations siège-filiale a déjà été abordée, à travers l'étude des multinationales, par les chercheurs en stratégie qui ont souligné l'importance du traitement différencié des filiales afin de leur permettre de s'adapter à leur contexte local dans une logique d'intégration-différenciation au groupe. En effet, Prahalad et Doz (1981) rappellent l'importance d'avoir une intégration globale et une réaction locale. Ces réflexions ont principalement porté sur la structure des entreprises par l'analyse de leurs évolutions en fonction des spécificités de leur environnement d'implantation (Chandler, 1962, Perlmutter, 1969). Ces études ont permis de faire une différence entre les petites entreprises définies comme « *mono-établissement localisé* » (où se juxtaposent l'établissement de production, la société juridique et le groupe financier) ; des firmes transnationales « *réseau de lieux* », pour lesquelles certaines décisions sont prises au niveau de l'établissement, d'autres au niveau de la société et d'autres encore au niveau du groupe. Cette fragmentation territoriale de l'entreprise transnationale en fait un lieu privilégié de l'analyse géographique de la répartition des fonctions et des pouvoirs entre le siège et les unités de production. « *Ces asymétries de pouvoir et de compétences produisent des entités géographiquement différenciées et hiérarchisées* »²⁴⁸.

Pour animer cette dynamique d'intégration/différenciation au sein des multinationales, la littérature scientifique met en évidence l'importance du rôle de chacun des échelons de la firme. Tout d'abord, c'est la centralité du siège social qui a été analysée, lieu de concentration des fonctions de commandement de l'entreprise et espace hautement symbolique, qualifié par Daviet de « *lieu remarquable* ». La littérature fait état des différentes fonctions des sièges dans la diffusion des stratégies selon des processus principalement *top-down*. Ces fonctions peuvent se résumer ainsi :

²⁴⁷ LAWRENCE P. ; LORSCH J: Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1973, (trad. 1994)

²⁴⁸ DAVIET S. Opcit

- *Le contrôle et la coordination* : le siège établit des normes et des objectifs de long terme et s'assure de leur bonne mise en œuvre dans les filiales (Mintzberg, 1976, Bartlett, 1991)
- *La gestion des compétences* : par la constitution de réseaux personnels, formalisation de compétences, normalisation (Harzing, 2006)
- *La planification stratégique* (Galbraith, 1986, Beddi, 2011, Goold et Campbell, 1987)

Concernant la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux, nous constatons que le siège social joue un rôle majeur dans l'impulsion²⁴⁹ de la stratégie RSE. L'analyse des activités du siège montre que ce lieu concentre différentes fonctions de commandement, s'inscrivant dans une démarche de pilotage global de l'entreprise et de sa performance :

- Une fonction d'impulsion des nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise
- Une fonction de conception et d'institutionnalisation de sa stratégie RSE
- Une fonction d'évaluation et de communication de celle-ci

En effet, la première fonction de commandement du siège est celle d'impulser la réorientation de la stratégie de l'entreprise vers la RSE. Le rôle central de la Direction Générale dans ce mouvement initial fut souligné par les parties prenantes : « *[elles] ont salués les efforts accomplis en termes de transparence et ont exprimé leur intérêt de voir la mobilisation importante, au plus haut niveau, des représentants du groupe* »²⁵⁰. Dès la deuxième réunion en 2008 avec les parties prenantes, « *l'ensemble des directions concernées de SUEZ-environnement et de Lyonnaise des Eaux* »²⁵¹ ont été mobilisées. On dénombre pour SUEZ environnement et Lyonnaise des Eaux la présence de représentants de nombreuses Directions Générales à ces sessions de dialogue avec les parties prenantes : Direction de la communication et de l'image, Direction technique, Direction des ressources humaines, Direction de l'ingénierie sociétale, Direction du développement durable, Direction du mécénat, Direction des projets, Direction des relations institutionnelles. La mobilisation de l'ensemble des Directions autour de la RSE témoigne de l'importance de ce changement de stratégie pour l'entreprise ainsi que de sa complexité dans la mesure où il touche l'ensemble de ses activités. Plus encore, l'impulsion de cette nouvelle stratégie a été matérialisée par la création de nouvelles Directions au sein du groupe SUEZ environnement et de sa filiale Lyonnaise des Eaux. En 2006, SUEZ environnement se dote d'une Direction de l'Ingénierie Sociétale rattachée à la Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du

²⁴⁹ PESTRE F. Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises. Thèse de doctorat de sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine. Paris. 2008

²⁵⁰ Comité 21 : Synthèse de la stakeholder session du 7 janvier 2008.

²⁵¹ Ibid

Développement Durable pour assurer la construction de la stratégie RSE, affirmer l'ambition de l'entreprise et définir les nouvelles valeurs associées à cette stratégie. En 2006 également, Lyonnaise des Eaux crée une Direction du Développement Durable dont l'objectif est de définir le périmètre de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la continuité des engagements pris par SUEZ environnement, et en lien avec les spécificités de l'activité de l'entreprise.

La seconde fonction de commandement du siège est celle de la conception et de la planification stratégique. En effet, la définition des objectifs stratégiques du groupe au niveau de son siège social renforce son pouvoir d'influence et guide l'ensemble des entreprises régionales dans l'exercice de leurs responsabilités. La stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux se formalise autour d'engagements en faveur du développement durable, fixés pour quatre ans et renouvelés à échéance (voir section 2.2).

Enfin, la dernière fonction centrale du siège social est celle d'évaluation et de communication autour des engagements RSE de l'entreprise. Ces derniers ont fait l'objet d'une évaluation systématique par un organisme de notation extra-financière (*Vigéo*) dont les résultats sont un des leviers de *reporting* externe du rapport annuel de développement durable. Ce type de rapport se multiplie aux différents échelons de la firme, dans ses branches opérationnelles et dans ses filiales comme Lyonnaise des Eaux (le premier rapport annuel de développement durable des entreprises régionales a été produit par l'ERBG en 2009). Ils mettent l'accent sur l'engagement nécessaire de l'entreprise dans les territoires et sur l'importance de la redevabilité de l'entreprise envers les Etats et l'opinion publique mondiale. L'instauration de la stratégie RSE et sa conception autour d'objectifs formalisés témoignent du fait que l'entreprise entend faire évoluer son processus de création de valeurs vers une approche plus multidimensionnelle²⁵². Ils témoignent par ailleurs de la prise en compte par l'entreprise de l'injonction de responsabilité sociétale qui lui a été formulée lors de la décennie 1996-2006 et de sa capacité à s'adapter aux mutations de son environnement organisationnel.

Il est intéressant de noter qu'il n'existe pas d'intégration verticale des entreprises régionales dans le déploiement de la stratégie RSE via une démarche de planification du déploiement de la RSE en région. En effet, le siège n'a pas défini de méthodologie de mise en

²⁵² « Elles [Les entreprises] ne peuvent plus se contenter de viser une performance purement financière, mais [doivent] au contraire rechercher une performance multidimensionnelle – incluant les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux – ainsi que leurs modes de gouvernance. » - Opcit. JJ.Rosé ; F.Lépineux ; C.Bonanni ; S.Hudson ; *La RSE : théories et pratiques*.

œuvre de la stratégie RSE, n'a pas alloué de budget, n'a pas défini d'objectifs communs, ou d'échéances de mise en œuvre des projets afin de guider et canaliser les activités des entreprises régionales en termes de RSE. C'est une véritable difficulté qui est soulignée par les entreprises régionales comme en témoignent les propos d'un des directeurs de l'ERBG : « *Lyonnaise des eaux a véritablement théorisé sa politique RSE par rapport à ses concurrents ce qui permet de gagner en lisibilité et cohérence mais qui pose la question de sa mise en œuvre opérationnelle* »²⁵³ . Comment la RSE est-elle alors déclinée sur les territoires de Lyonnaise des Eaux à l'échelon régional et local ? Comment les entreprises régionales peuvent-elles tirer profit d'une telle situation pour s'approprier la RSE à leur échelle d'action ? Comme nous l'avons montré, la fonction du siège est de concevoir la stratégie RSE de l'entreprise et de fournir aux entreprises régionales, qui pilotent l'action et le développement des services d'eau, un cadre de pensée et des orientations nationales sur la RSE de l'entreprise. C'est le sens des propos tenus par la Direction développement durable de Lyonnaise des Eaux où l'on considère que « *les 12 engagements sont des supports pour la réflexion des ER qui travaillent en autonomie selon un véritable principe de subsidiarité* »²⁵⁴. Les documents relatifs à la RSE sont donc considérés comme des supports pour la réflexion locale sur le développement durable, le dialogue avec les collectivités, la construction des offres commerciales et la mobilisation des employés.

Dans cette perspective, les entreprises régionales sont véritablement libres de mettre en œuvre la stratégie RSE en fonction des enjeux locaux. Cette autonomie des ER semble aussi correspondre à une culture de groupe, historiquement organisé en centres ou entreprises régionales plutôt indépendantes qui « *mettent en œuvre les politiques de manière autonome en termes de gestion et de résultat* »²⁵⁵. Pour faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, LDE a engagé en 2009, un processus de réorganisation territoriale de son implantation en 15 entreprises régionales. Elles sont destinées à devenir « *les points d'ancrage de l'architecture de la nouvelle organisation* »²⁵⁶. Elles doivent permettre d'assurer la continuité entre le siège social, centre décisionnel de la politique nationale, et les unités opérationnelles infrarégionales, définies comme les contrats de gestion déléguée des services d'eau avec les collectivités. Autonomie, proximité et adaptabilité doivent caractériser le fonctionnement de ces entités régionales sensées « *rapprocher les lieux de la décision et*

²⁵³ Interview Yves Fagherazzi

²⁵⁴ JP Maugendre

²⁵⁵ Interview Antoine Augé

²⁵⁶ Frédéric Henrion - RADD LDE 2009

renforcer leur identité territoriale »²⁵⁷. Les entreprises régionales sont présentées comme le levier de la réussite du déploiement de la RSE sur les territoires : « *A nouvelle stratégie, nouvelle organisation. [...] Notre nouvelle organisation géographique au cœur des régions va dans le sens d'une plus grande proximité avec nos clients et l'ensemble de la société civile. [...] Lyonnaise des Eaux a repensé sa présence sur le territoire avec la volonté d'asseoir son rôle de partenaire des collectivités locales et de répondre aux attentes spécifiques de chaque région* »²⁵⁸. Les entreprises régionales sont donc encouragées à jouer le rôle de rouage dans la ligne hiérarchique reliant les centres opérationnels (les services d'eau), lieu de production, d'approvisionnement et de distribution de l'eau, et le sommet hiérarchique (autrement dit le siège). Cependant, nous allons montrer que cette indépendance des entreprises régionales vis-à-vis de la RSE a un impact fort sur les modalités de territorialisation de cette dernière.

Tout d'abord, dans leurs interactions avec le siège social, les directeurs régionaux et directeurs de services de région appréhendent difficilement la stratégie RSE émanant du siège, au-delà de son caractère discursif : « *Si les lignes directrices de la stratégie Lyonnaise permettent d'éclairer les problématiques locales, de donner des boîtes à outils pour engager le dialogue avec les collectivités, il faut quand même bricoler en local et s'imprégner des spécificités locales. Au siège, la structuration de la politique RSE reste malgré tout assez complexe, rendant difficile l'accès direct aux ressources et outils qui nous permettraient d'appliquer directement cette stratégie dans la réalité de nos métiers* »²⁵⁹. Le manque de dispositifs opérationnels permettant la transposition systématique de la stratégie globale vers les territoires régionaux a donc laissé le champ ouvert à des processus d'appropriation de la stratégie RSE « par le bas » de la hiérarchie organisationnelle. En a découlé une véritable hétérogénéité de développement de la stratégie RSE au sein des entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux.

L'analyse de la relation siège-entreprises régionales peut être mise en perspective avec l'étude traditionnellement faite au sein des multinationales, des relations sièges-filiales. En effet, dans la littérature, l'hétérogénéité du comportement des filiales vis-à-vis de la stratégie centrale est à rapprocher de l'hétérogénéité des comportements des entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux vis-à-vis du siège national. Ce comportement différencié des institutions

²⁵⁷ Yann Rolland RADD LDE 2009

²⁵⁸ Isabelle Kocher RADD LDE 2009

²⁵⁹ Dir Guyenne

régionales a été catégorisé par de nombreux auteurs, distinguant sous différents vocables les filiales plus ou moins autonomes.

- Taggart²⁶⁰ distingue les filiales en fonction de leur autonomie et leurs capacités de décision : filiale collaborative, vassale, militante, partenaire en fonction de la justice procédurale.
- Enright et Subramanian²⁶¹ distinguent les filiales en fonction de leur capacité à créer et utiliser des capacités : l'observateur, l'exécutant, l'innovateur, le leader.
- Birkinshaw et Morrison²⁶² : l'exécutant local, le distributeur spécialisé, le mandant global.

Ces travaux mettent en lumière les dynamiques de compétition interne et les processus de spécialisation des filiales opérationnelles dans le mouvement de mise en œuvre des stratégies RSE. Dans notre cas d'étude, l'objectif est similaire. Appliqué à un échelon régional de Lyonnaise des Eaux, il s'agit de comprendre comment la stratégie développement durable de Lyonnaise des Eaux se déploie de manière différenciée sur les territoires, faisant apparaître certaines entreprises régionales comme pilotes dans cette dynamique. Habituellement, les études en stratégies mobilisent la théorie des réseaux et la théorie de la dépendance aux ressources pour différencier les niveaux de maturité stratégique des filiales. En effet, ces théories ont permis de montrer que la maturité stratégique des filiales pouvait dépendre de :

- La déconcentration de certaines fonctions du siège, notamment à forte valeur ajoutée, au niveau des filiales d'excellence
- L'intégration plus grande de ces filiales d'excellence dans les flux d'information et de décision du siège
- La présence de ressources spécifiques sur le territoire des filiales.

Dans une perspective plus territoriale de l'étude de l'organisation Lyonnaise des Eaux, nous allons voir comment les caractéristiques structurelles des services gérés par les entreprises régionales vont influencer leur capacité ou non à décliner la stratégie nationale. Dans cette perspective, nous soulignons l'importance du « déjà là » dans la possibilité même ou non de décliner la RSE régionalement, sans aucune ressource spécifique allouée par le siège. Par cette argumentation, nous rejetons l'idée d'un possible déploiement frontal et

²⁶⁰ TAGGART JH. Autonomy and procedural justice : a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of international Business studies*, 28(1).1997.

²⁶¹ ENRIGHT MJ. Et SUBRAMANIAN V. An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*. 47(6). 2007

²⁶² BIRKINSHAW JM. ; MORRISSON AJ. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4). 1995

unilatéral d'une politique globale et volontariste sur un territoire local considéré comme isotropique, récepteur passif de la politique RSE de l'entreprise. Au contraire, l'entreprise et plus particulièrement le siège social, espace d'impulsion et de commandement, doit prendre en compte la contingence à court terme du développement régional de la RSE comme une caractéristique structurante de la nouvelle dynamique industrielle de l'entreprise.

Nous distinguons alors deux types d'entreprises régionales : celles qui ont opéré une simple transposition de la RSE nationale au niveau régional et celles qui ont mis en œuvre un processus d'appropriation régionale de la RSE.

- Le transfert de la stratégie définie nationalement

10 des 15 entreprises régionales ont repris directement la stratégie développement durable définie par le siège social de LDE (Figure 30). Un directeur régional de LDE témoigne ainsi que *« les lignes directrices de la stratégie LDE émises par le siège permettent d'éclairer les problématiques locales, fournissent une boîte à outils pour comprendre les problématiques de développement durable à l'œuvre sur les territoires et sont une aide à la formalisation des enjeux pour un débat partagé et ouvert avec nos interlocuteurs »*. La direction développement durable de LDE n'assure cependant pas formellement le transfert territorial de la stratégie RSE nationale dans un mouvement top-down mais peut être amenée à favoriser ponctuellement ce transfert par un soutien dans la co-rédaction des offres commerciales à destination des collectivités locales et dans la co-construction de projets RSE *« pilotes »*.

Figure 10 : Déclinaison de la politique RSE à l'échelle des entreprises régionales



Source : J. Batisse; 2013

- **Adaptation territoriale de la stratégie définie nationalement**

Cinq entreprises régionales (Bordeaux-Guyenne, Côte d'Azur, Bourgogne Champagne Jura, et Nord) ont engagé un processus d'adaptation territoriale de la politique RSE par un double mouvement de sélection et de spécialisation thématique sur les enjeux de développement durable les plus marquants de leur territoire respectif (Figure 30). Ce sont également elles qui étaient le plus souvent soumises à la pression et aux sollicitations des grandes collectivités partenaires ou du monde associatif, comme ce fut le cas à Bordeaux.

L'hétérogénéité de l'adaptation territoriale de la politique RSE confirme l'importance de l'échelon régional comme cadre d'action et lieu d'affirmation de production de nouveaux modes de relation entreprise-territoire. Il nuance l'approche de la RSE selon laquelle l'intégration des préoccupations sociétales dans l'entreprise serait issue de dynamiques strictement *top-down* au sein des organisations. En effet, l'étude de ces entreprises régionales pilotes met en lumière l'importance de deux facteurs dans la territorialisation de la stratégie RSE :

- Les facteurs économiques structurant le développement régional de la RSE

D'un point de vue économique et commercial, les entreprises régionales qui ont procédé à la territorialisation de la RSE ne sont pas forcément celles présentant les chiffres d'affaire les plus importants mais elles ont surtout été marquées, au cours de la décennie 2000, par des renégociations importantes sur des contrats emblématiques pour l'entreprise. Ces 5 gros contrats urbains ont servi d'aiguillon pour l'appropriation de la RSE au niveau des territoires régionaux :

- le contrat de la Communauté Urbaine de Bordeaux pour l'ER Bordeaux Guyenne qui a principalement structuré sa stratégie RSE autour des thèmes de la gouvernance et de la préservation de la ressource ;
- le contrat d'Orléans pour l'ER Centre Loire structurant sa stratégie RSE autour de la gouvernance, la qualité de l'eau et la solidarité ;
- le contrat de Dunkerque et de Lille pour l'ER Nord ont favorisé l'engagement de l'entreprise sur la durabilité sociale ;
- le contrat de Dijon a permis de structurer l'engagement de l'ER Bourgogne Champagne Jura autour des thèmes de la qualité des eaux et de l'écologie urbaine ;

- et enfin, le contrat de Cannes a permis à l'ER Côte d'Azur de s'engager dans l'intégration du développement durable dans le patrimoine industriel avec un projet emblématique de station d'épuration neutre en carbone.

Ces entreprises ont par ailleurs, pour la plupart d'entre elles, dues faire face à un système d'acteurs institutionnels organisés que l'entreprise a dû gérer mais sur lequel elle a aussi pu s'appuyer pour assurer la territorialisation de la stratégie RSE.

L'intégration de la RSE dans l'économie des entreprises et des contrats a été favorisée par le renouvellement des formes de rémunération des opérateurs dans le cadre des DSP. La rémunération de l'activité historiquement centrée sur la facturation des volumes consommés a commencé à évoluer vers la rémunération de la performance sociétale de l'entreprise. Des indicateurs de performance sociétale ont ainsi pu être intégrés dans certains contrats, incitant alors les entreprises régionales à structurer et animer localement la stratégie RSE. Le contrat de Lyonnaise des Eaux avec la Communauté Urbaine de Bordeaux est un exemple précurseur de cette redéfinition de la gouvernance verticale du contrat. En effet, pour répondre aux exigences environnementales de préservation de la ressource en eau des nappes profondes de Gironde, la Commission Locale de l'Eau (en charge de piloter la mise en œuvre du SAGE Nappes Profondes) insiste, dès sa création en 2003, sur l'importance de mettre en œuvre une politique départementale d'économie d'eau au sein des services par l'instauration, dans les relations collectivités-opérateurs, de supports techniques d'action et d'évaluation (cahiers des charges, cahiers techniques, catalogue des solutions techniques, grilles d'analyse, outils spécifiques). Cette démarche doit répondre selon la CLE à la double exigence « *d'exemplarité des collectivités* » et d'efficacité du SAGE (un débat est même engagé au sein de la CLE pour savoir si cette démarche doit être incitative ou coercitive). L'importance du transfert des problématiques environnementales du territoire du bassin-versant vers celui des services est renforcée à partir de 2004 à l'approche de la renégociation quinquennale du contrat de délégation du service de la CUB. L'un des vice-présidents de la CUB expose dès cette époque l'enjeu de s'assurer de « *la compatibilité entre les avenants au contrat des services d'eau et les dispositions du SAGE* ». Dans cette perspective, le contrat de délégation entre la Communauté Urbaine de Bordeaux et Lyonnaise des Eaux peut être considéré comme précurseur en Gironde car il a fait l'objet d'un avenant quinquennal en 2006, insérant une nouvelle forme de gouvernance verticale du contrat, par l'intégration d'objectifs de performance centrés sur la gestion durable des consommations d'eau (Figure 31).

Figure 31: Les engagements contractuels sur les économies d'eau de Lyonnaise des Eaux dans le cadre de la DSP eau de la Communauté Urbaine de Bordeaux

Contrat Avenant	Titre	Objectif	Description
Concession eau potable de la CUB – Avenant n°7 2006	Engagement n°21	Sensibilisation et conseils pour la consommation	Sensibiliser les usagers aux économies d'eau, conseil téléphonique à la maîtrise des consos, diagnostic gratuit, création d'un simulateur de consommation en ligne
	Engagement n°22	Accompagnement des grands consommateurs	Mettre en place une structure dédiée aux grands consommateurs pour un accompagnement de leurs consommations
	Engagement n°23	Segmentation clientèle	Différentiation des clients professionnels et non professionnels
	Engagement n°24	Télérelève	Développement d'une action pilote sur la CUB
	Engagement n°25	Tarif Réduit 50 m3	Action sociale sur les consommations des populations vulnérables
	Engagement n°27	Groupe de travail Loi sur l'Eau	Réflexion sur la progressivité des tarifs et sur la différenciation des usages

Source : J Batisse d'après documentation LDE; 2006

Ces objectifs d'incitation aux économies d'eau constituent à première vue une rupture fondamentale avec le mode de développement traditionnel de l'entreprise fondé sur la performance technique et l'augmentation des volumes vendus, dans un système d'économie de contrats structuré par le principe de « l'eau paie l'eau ». En effet, la facturation des volumes consommés par les usagers assure l'entretien et le renouvellement des installations techniques permettant le pompage, la potabilisation, la distribution et l'assainissement de l'eau. Avec ces nouvelles formes de contractualisation, les collectivités et opérateurs s'inscrivent dans un nouveau cadre de régulation verticale des services. Si de nombreux rapports insistent dès les années 2000 sur la nécessité de renouveler les outils de régulation des services publics d'eau potable, l'étude de la littérature montre que la construction des indicateurs de performance se fait encore principalement dans le domaine économique et non pas véritablement dans le champ environnemental ou social²⁶³. L'étude de l'avenant n°7 de Lyonnaise des Eaux avec la Communauté Urbaine de Bordeaux confirme ce diagnostic car les

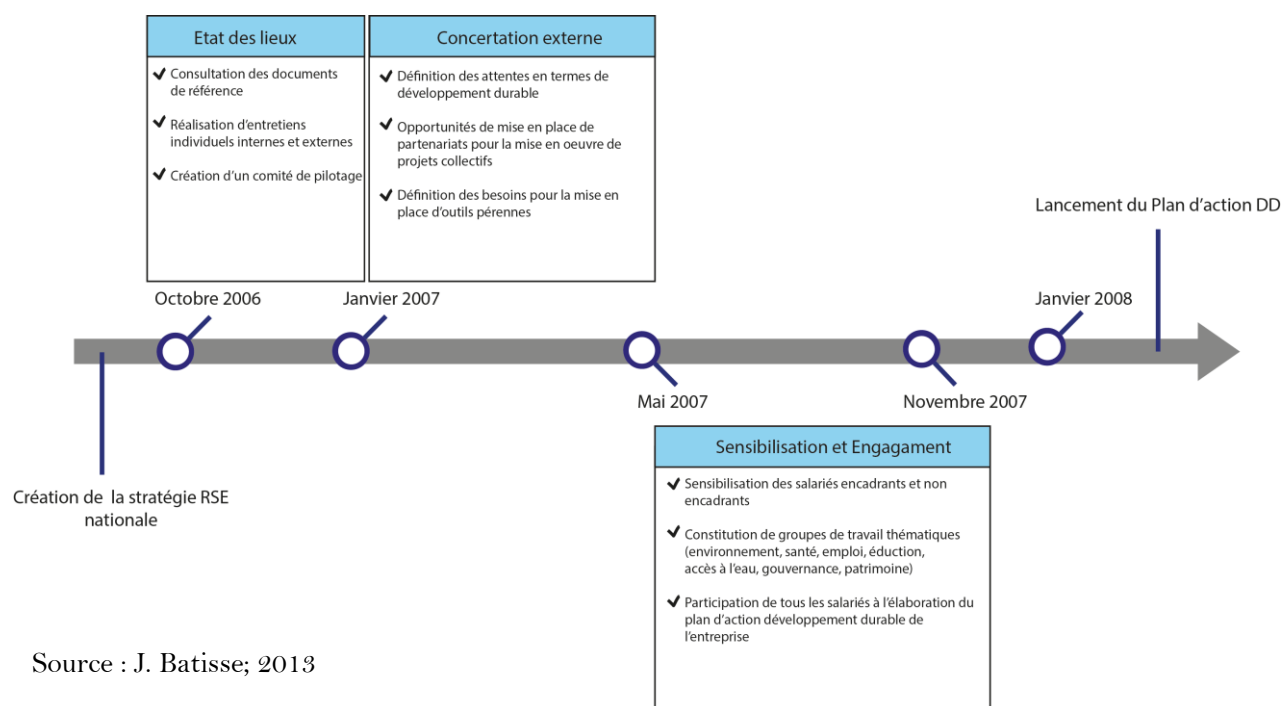
²⁶³ CANNEVA G. ; GUERIN-SCHNEIDER L. La construction des indicateurs de performance des services d'eau en France : mesurer le développement durable ? Natures, Sciences et Sociétés, 2011

objectifs de performance environnementale étaient davantage des indicateurs de moyens que de résultats. Cette difficulté d'évolution des acteurs de l'eau vers une logique de résultat dans le domaine environnemental peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'abord, il semble demeurer une difficulté pour les acteurs de la gouvernance de définir des critères d'évaluation de la performance environnementale des opérateurs dans le domaine de la gestion des consommations. Ensuite, il semble que les opérateurs soient réticents à l'idée d'indexer une partie de leur performance sur l'action d'un tiers acteur sur lequel ils ne disposent d'aucun moyen d'action (l'utilisateur consommateur), et enfin, il demeure une crainte mutuelle des collectivités et des opérateurs de déséquilibrer l'assiette économique du contrat par une baisse trop brutale des consommations. Malgré leurs limites, ces nouvelles formes de production et d'évaluation de l'action publique entraînent malgré tout un changement des modes d'action et d'expression de la légitimité des opérateurs sur les territoires du service public. La primauté de cet avenant sur le territoire de l'ERBG a certainement eu un rôle d'entraînement dans la territorialisation de la stratégie RSE et de structuration plus particulière de cette dernière autour des thématiques de gouvernance et de préservation de la ressource.

- Les facteurs institutionnels structurant la déclinaison régionale de la RSE.

La déclinaison régionale de la stratégie de développement durable a par ailleurs été soutenue par la structuration institutionnelle des parties prenantes sur le territoire. Dans le cas de l'ERBG, la déclinaison régionale de la stratégie RSE s'est faite en s'appuyant sur différentes parties prenantes internes et en externes. Cette concertation s'est déroulée par phases : une phase d'état des lieux, de concertation externe, de sensibilisation et d'engagement des salariés, comme l'illustre le schéma ci-dessous (Figure 32).

Figure 32 : Processus d'appropriation locale du développement durable



A partir de 2008, le plan d'action DD de l'ERBG est édifié et place en son cœur la constitution d'un comité de gouvernance du développement durable rassemblant différentes parties prenantes externes de l'entreprise. L'entreprise régionale Bordeaux Guyenne est la première à avoir développé en France une arène de dialogue avec les parties prenantes externes à un échelon local et visant à accompagner la mise en œuvre de la stratégie RSE sur le territoire. Le Comité de gouvernance du développement durable de l'entreprise a été constitué en 2006 au cœur d'une démarche de concertation globale de l'entreprise. L'objectif assigné au comité de gouvernance "développement durable" est clair: structurer le dialogue avec les parties prenantes, constituer une arène de débat local, formaliser et accompagner le plan d'action régional de développement durable. « Pour atteindre ces objectifs [de développement durable], la méthode est aussi importante que le fond. C'est pourquoi nous avons souhaité que les propositions du plan d'action soient issues d'un processus de concertation (interne et externe) »²⁶⁴. La constitution du comité de gouvernance du développement durable est multipartite, regroupant des représentants des élus des communes de la Communauté urbaine mais aussi des représentants des associations de consommateurs, des associations d'environnement, des chambres consulaires et du monde scientifique et

²⁶⁴ Plan régional de développement durable – Plaquette institutionnelle – LDE ERBG

académique. A raison de quatre sessions par an, l'idée est de faire émerger des projets mais aussi d'échanger sur les enjeux sociétaux de l'eau. Le Comité de Gouvernance a ouvert une quinzaine de chantiers qui vont de la protection de la cistude (une espèce de tortues fortement menacée de disparition) via un partenariat avec une association d'environnement, à une réflexion sur la tarification sociale, en passant par une réflexion sur la gouvernance des services et le partage des responsabilités entre collectivités, opérateurs et usagers dans la bonne gestion de l'eau. Ainsi, à travers cette démarche, l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne a été désignée comme « *site pilote par la direction nationale de Lyonnaise des Eaux pour la mise en œuvre de la démarche développement durable* ». Elle inscrit sa démarche au carrefour de plusieurs influences : la stratégie nationale de l'entreprise, l'évolution de la réglementation nationale et des préoccupations locales, l'importance de renouveler les formes de gestion des contrats en DSP sur les contrats emblématiques de l'entreprise. Antoine Bousseau, Directeur régional Lyonnaise des Eaux Bordeaux Guyenne, déclare dans le rapport développement durable Lyonnaise des Eaux de 2009-2010: " *Grâce au comité de gouvernance, nous avons plaisir à échanger sur les enjeux et solutions. Nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer dans la construction de la ville nouvelle*". A travers ce dialogue avec les parties prenantes locales, l'entreprise a engagé un processus d'appropriation de la stratégie de développement durable et d'adaptation aux spécificités du contexte local. En effet, dans la continuité des lignes directrices proposées par la stratégie nationale, l'entreprise a opéré une sélection thématique des engagements les plus pertinents, lesquels ont été matérialisés en 14 ambitions de développement durable régionales.

Ce travail d'analyse de la déclinaison de la RSE au sein de Lyonnaise des Eaux met en lumière les difficultés, les atouts et les limites de l'insertion territoriale des ER dans la démarche stratégique définie à l'échelon national. Il nous a permis de souligner la contingence du déploiement régional de la RSE. Maintenant, notre objectif est de comprendre comment la stratégie RSE, lorsqu'elle est appropriée régionalement, est mise en œuvre concrètement et localement au sein des contrats de gestion déléguée. Pour cela nous recentrerons notre étude sur les activités RSE associées au contrat de DSP avec la CUB sur la période 2006-2013.

I.2.3.2. L'échelon local : le territoire-projet comme espace d'action territoriale de l'entreprise dans le domaine du développement durable

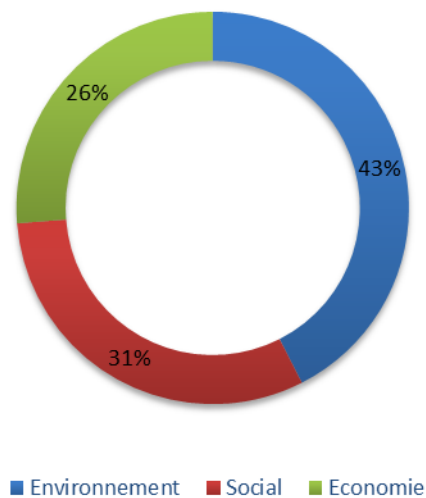
A l'échelon local, l'ancrage territorial de Lyonnaise des Eaux se fait historiquement à travers ses activités productives et ses infrastructures. Ce système de production s'organise traditionnellement autour des métiers du petit cycle de l'eau (captage – potabilisation – distribution – facturation – assainissement) fonctionnant sur des processus standardisés, séquentiels et hiérarchisés. Nous l'avons vu, ces activités traditionnelles sont aujourd'hui partiellement mises en discussion face à la transversalité des problématiques de développement durable qui les touche et par l'imprévisibilité relative des contextes d'action. En effet, le travail de captage et d'assainissement de l'eau ne peut plus uniquement rester centré sur l'activité industrielle de traitement des eaux mais doit prendre en compte l'impact des prélèvements ou des rejets sur la ressource en eau, et sur les autres usages du milieu naturel. De même, les activités clientèles ne peuvent plus se concentrer uniquement sur la facturation des volumes consommés aux usagers. Elles doivent prendre en considération les conditions économiques et sociales des usagers-consommateurs, ainsi que leurs perceptions sur la qualité du service rendu par l'opérateur. Ce constat de faits met Lyonnaise des Eaux face à l'importance de faire évoluer sur les territoires locaux ses modes de fonctionnement productifs afin qu'ils puissent être plus négociés, flexibles et transversaux. L'enjeu de cette section est de voir d'une part comment les activités RSE menées sur les territoires permettent de répondre à ces nouvelles exigences et analyser, d'autre part, comment leur mode de fonctionnement peut alors permettre à l'entreprise de redéployer de nouvelles formes d'insertion territoriale.

Au sein de Lyonnaise des Eaux et de son entreprise régionale Bordeaux-Guyenne, le plan d'action régional de développement durable vise à « *faire progresser l'entreprise dans des domaines aussi divers et fondamentaux que la protection de la biodiversité et des milieux aquatiques, la gouvernance, l'efficacité énergétique, [...], la maîtrise des consommations...* »²⁶⁵. L'élaboration du plan d'action régional RSE s'est faite, comme nous l'avons vu précédemment, de manière concertée, autour de 14 axes structurants à développer

²⁶⁵ Plan régional de développement durable – Plaquette institutionnelle – LDE ERBG

entre 2008 et 2012, recouvrant les volets économique, environnemental et social de la durabilité. La mise en œuvre de ce plan d'action se fait sous la forme de projets mis sous la houlette des axes structurants définis. Ces projets RSE sont portés soit uniquement par l'entreprise (plan de déplacement pour les employés, optimisation de la consommation énergétique des infrastructures du service public et des bâtiments administratifs), soit en partenariat s'ils concernent le développement local (gestion de la précarité hydrique, accès à l'emploi des populations vulnérables, préservation de la biodiversité ou de la qualité de l'eau sur les zones de captage). A l'échelle de l'entreprise régionale, nous avons recensé, de la manière la plus exhaustive possible, 80 projets RSE sur la période 2006-2014 (Annexe 8). Nous avons nous même classé thématiquement les projets en trois domaines : les projets environnementaux, économiques, et sociaux (comprenant à la fois les enjeux sociaux, sociétaux et de gouvernance) (Figure 33).

Figure 33 : Répartition des projets RSE par thématique d'action



Source : J. Batisse; 2013

Cette territorialisation de la stratégie RSE « *en mode projet* » s'inscrit en rupture avec les modes historiques de fonctionnement productifs de l'entreprise. Le projet se définit comme la mise en œuvre d'une action collective déclinée autour d'objectifs quantitatifs et qualitatifs définis et partagés, pour laquelle est allouée des ressources matérielles, humaines et financières dans le cadre de contraintes de coûts et de temps précis²⁶⁶. Dans le domaine de l'industrie, Garel fait une distinction entre les opérations et les projets industriels. « *Les opérations y désignent les activités permanentes, répétitives et standardisées de l'entreprise,*

²⁶⁶ GAREL G. Le management de projet, Editions La Découverte, Paris. 2003.

fondées sur des processus connus et stabilisés ; tandis que les projets concernent l'élaboration de nouveaux produits et se distinguent par leur caractère temporaire et non répétitif »²⁶⁷. Ces projets de développement durable de l'entreprise sont principalement centrés, pour l'ERBG, sur les actions environnementales qui constituent le cœur de l'activité traditionnelle de l'entreprise. Egalement, les actions de sponsoring économique des associations locales dans les activités socio-culturelles et d'accès à l'emploi sont fortement développées. Les activités dans le domaine de la solidarité et l'action sociale sont minoritaires.

Le fonctionnement en mode projet répond aux exigences de transversalité et de collaboration inhérentes au développement durable. Le projet est un espace social favorisant la mise en œuvre de dynamiques partenariales (avec les collectivités, les associations, les chercheurs) autour d'intérêts et d'objectifs communs et permet de s'affranchir des frontières contractuelles habituelles de l'entreprise (les contrats) pour travailler à l'échelle du quartier, de l'habitat, ou du bassin versant en fonction des problématiques. Le projet est une arène car il est le lieu de la confrontation, de la négociation, de la conciliation, de l'alliance d'acteurs dotés de ressources inégales, parfois complémentaires, mus par des intérêts, des normes et des valeurs partagées. Le fonctionnement par le projet est devenu un des instruments central de l'action publique et privée, aussi bien utilisé dans la stratégie²⁶⁸, la planification urbaine²⁶⁹ que dans le développement²⁷⁰. L'approche projet constitue une nouvelle dynamique de management du développement stratégique dans l'entreprise, ayant fait l'objet d'un effort de théorisation récent. Plusieurs auteurs de management stratégique ont permis de montrer que le projet était un véritable levier de compétitivité des entreprises, leur permettant de développer rapidement des compétences afin de créer des avantages concurrentiels sur le marché. Dans des environnements devenus hypercompétitifs, où les avantages concurrentiels se détériorent à un rythme soutenu, les compétences de la firme risquent d'être frappées d'une obsolescence accélérée qui n'est pas sans risque. C'est ainsi qu'un courant de pensée en stratégie incite les praticiens à développer une approche de leur stratégie d'entreprise par le projet (*Project*

²⁶⁷ ARAB N. *Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme*, *Management & Avenir*, n° 12, 2007

²⁶⁸ BRECHET JP. ; DESREUMAUX A. (2005), *La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique*, *Humanisme et entreprise*, n°304, 2011.

²⁶⁹ PINSON G. *Gouverner la ville par projet : urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Presses de Sciences Po. Paris. 2009

LASCOUMES P. ; LE GALES P. *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris, 2005

²⁷⁰ ARIFARI B. ; LE MEUR PY. *Une anthropologie des dispositifs du développement*. In *L'évaluation des politiques de développement*. Approches pluridisciplinaires. 2001

*Based View*²⁷¹). Dans ce contexte, la logique projet offre la possibilité aux entreprises de prendre des décisions rapides, de développer de la flexibilité et des pratiques d'anticipation²⁷². Aurégan affirme que la logique projet permet d'anticiper les mutations environnementales et de développer des ressources et compétences²⁷³. En effet, les projets sont autant d'expression de l'évolution possible et future de l'activité de l'entreprise, générateurs, par leurs alliances et l'articulation de leurs ressources, d'avantages concurrentiels. Ils permettent d'organiser de manière originale des ressources et des compétences dans l'entreprise, de manière plus transversale²⁷⁴. Dans de nombreux cas, les projets sont aussi générateurs de situation d'apprentissage, amenant l'entreprise à capter des compétences externes par le biais de partenariats stratégiques. Le projet présente ainsi l'avantage de mobiliser des ressources inédites dans des configurations originales à des fins exploratoires pour l'entreprise. En géographie, la notion de projet est principalement mobilisée dans le domaine de l'aménagement ou du développement local avec les projets urbains ou les projets de territoire²⁷⁵.

La dimension spatiale du projet est importante dans ce contexte, faisant du projet un lieu mais aussi un lien entre les acteurs qui l'animent. C'est autour de cette dialectique du lieu et du lien que s'articule le redéploiement de la territorialité locale de Lyonnaise des Eaux là où elle n'était fondée que sur le lieu et l'infrastructure. Le réseau est la figure spatiale du projet, processus inter-acteurs de caractérisation d'un enjeu, périmètre de construction d'une solution à un problème. En cela le territoire-projet est un « *lieu pertinent de l'action des sujets concernés, c'est-à-dire l'espace social à l'intérieur duquel cette action fait sentir ses effets* »²⁷⁶. C'est aussi un lien, un champ de force où s'exercent des relations entre des acteurs mus par des intérêts différents, mobilisant des ressources inégales, liés ou non par des valeurs et une histoire communes. Le développement de ces alliances stratégiques entre les acteurs est producteur de sens, de représentations, de valeurs, d'histoires, mais aussi d'objectifs partagés qui les fédèrent et génèrent des dynamiques d'action (Bertacchini, 2002).

²⁷¹ Ibid

²⁷² AURÉGAN, P., JOFFRE, P., LOILIER, T., et al. L'approche projet du management stratégique: quelles contributions pour quel positionnement ? *Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, no 4, pp. 217-250.

²⁷³ Ibid

²⁷⁴ TARONDEAU JC. ; WRIGHT RW. La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus ", *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995

²⁷⁵ A l'échelle du périmètre d'un territoire, le projet de territoire décline ses orientations stratégiques de développement pour le moyen ou le long terme sur le plan économique, social, culturel et spatial

²⁷⁶ BAREL Y. *La société du vide*, Paris Ed. du Seuil, 1984.

Ainsi, la territorialité produite par la cohorte des projets RSE de Lyonnaise des Eaux peut se décrire autour des ressources mobilisées dans ces projets, de la nature des acteurs mobilisés et de la nature des relations inter-acteurs. Afin de mieux comprendre les processus à l'œuvre dans ces projets, il apparaît important de dépasser la classification thématique des projets pour les distinguer en fonction de leur impact sur la territorialité de Lyonnaise des Eaux. Nous proposons ainsi de différencier les projets d'animation territoriale des projets d'innovation que nous illustrerons à travers nos propos en étudiant ceux qui sont plus spécifiquement centrés sur la gestion durable des consommations d'eau (c'est-à-dire portant à la fois sur la gestion de la précarité hydrique mais aussi portant sur la maîtrise des consommations d'eau).

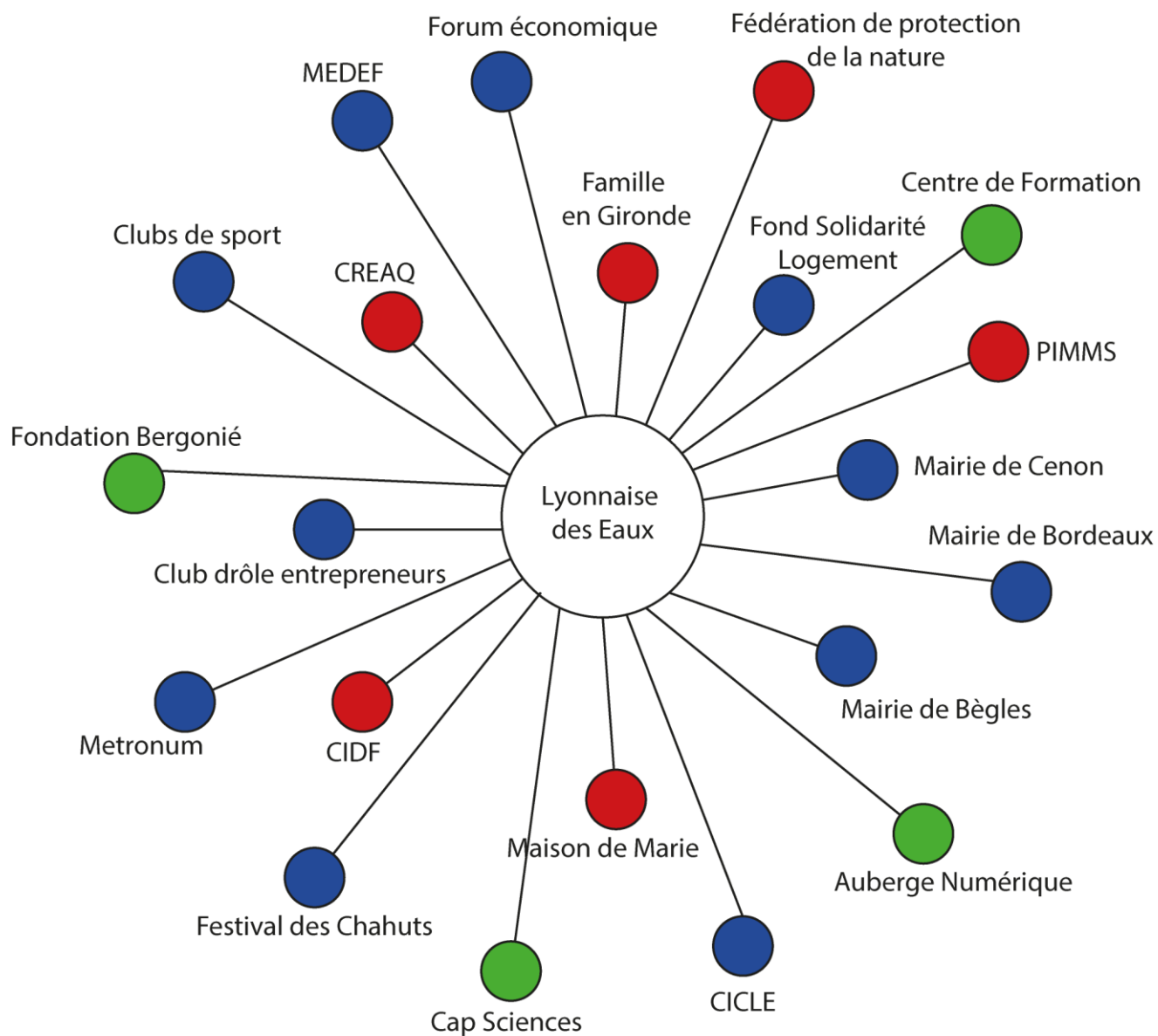
- **Les projets d'animation territoriale sont actionnés par une double logique de communication institutionnelle et de limitation de l'impact négatif des activités de l'entreprise**

Ces projets sont principalement centrés sur les activités de sponsoring, d'évènements culturels, environnementaux ou sociaux. Nous pouvons distinguer différents types de parties prenantes en fonction de la manière dont l'entreprise influence leurs activités :

- ✓ les parties prenantes économiquement intéressées voyant dans l'entreprise un facilitateur à la création d'activité,
- ✓ les parties prenantes représentant la communauté sociale impactée voyant l'activité de l'entreprise comme créatrice de déséquilibre social,
- ✓ les organismes de plaidoyer voyant l'entreprise comme un porteur de message.

L'ensemble de ces projets sont menés de manière bilatérale avec des associations ou des autorités locales majoritairement intéressées par l'engagement financier de l'entreprise rendant possible la réalisation de leur action événementielle ou opérationnelle (Figure 34).

Figure 342 : Cartographie des projets d'animation territoriale



Légende:

- Organisme de plaidoyer et de formation
- Communauté impactée par l'entreprise
- Partie prenante intéressée économiquement à la collaboration avec LDE
- Lyonnaise des Eaux (Service communication)

Source : J. Batisse; 2013

Projets d'animation territoriale	Nature du projet développé avec Lyonnaise des Eaux	Fonds estimés (par an)
<i>Avec des organismes de plaidoyer et formation</i>	Auberge Numérique : Travail de veille sur le numérique Cap Sciences : Participation à des événements, location d'espaces Centre de formation et communication : Formation Fondation Bergonié : Intervention interne sur la prévention du cancer	25 000 euros
<i>Avec la communauté impactée</i>	CIDFF : Évènementiel Entreprise Initiative CREAQ : Partage d'information et organisation sensibilisation précarité hydrique/ énergétique Familles en Gironde : Sensibilisation économies d'eau Fédération Départementale Pêche et Protection Nature : Sensibilisation milieu naturel Maison de Marie : Prise en charge factures d'eau PIMMS : Formation, fourniture de supports d'information, participation à la gouvernance	40 000 euros
<i>Avec des parties économiquement intéressées</i>	Club drôle d'entrepreneurs : Location de stand, Participation table ronde Clubs de sport : Logo publicitaire, participation événements Forum économique : Co-financement événement FSL : Abondement Fond Solidarité Mairie de Bègles : Co-financement événement culturel Mairie de Bordeaux : Co-financement événement culturel Mairie de Cenon : Co-financement événement culturel Medef : Université des entreprises Metronum : Location de stand, Participation table ronde	185 000 euros

Source : J. Batisse; 2013

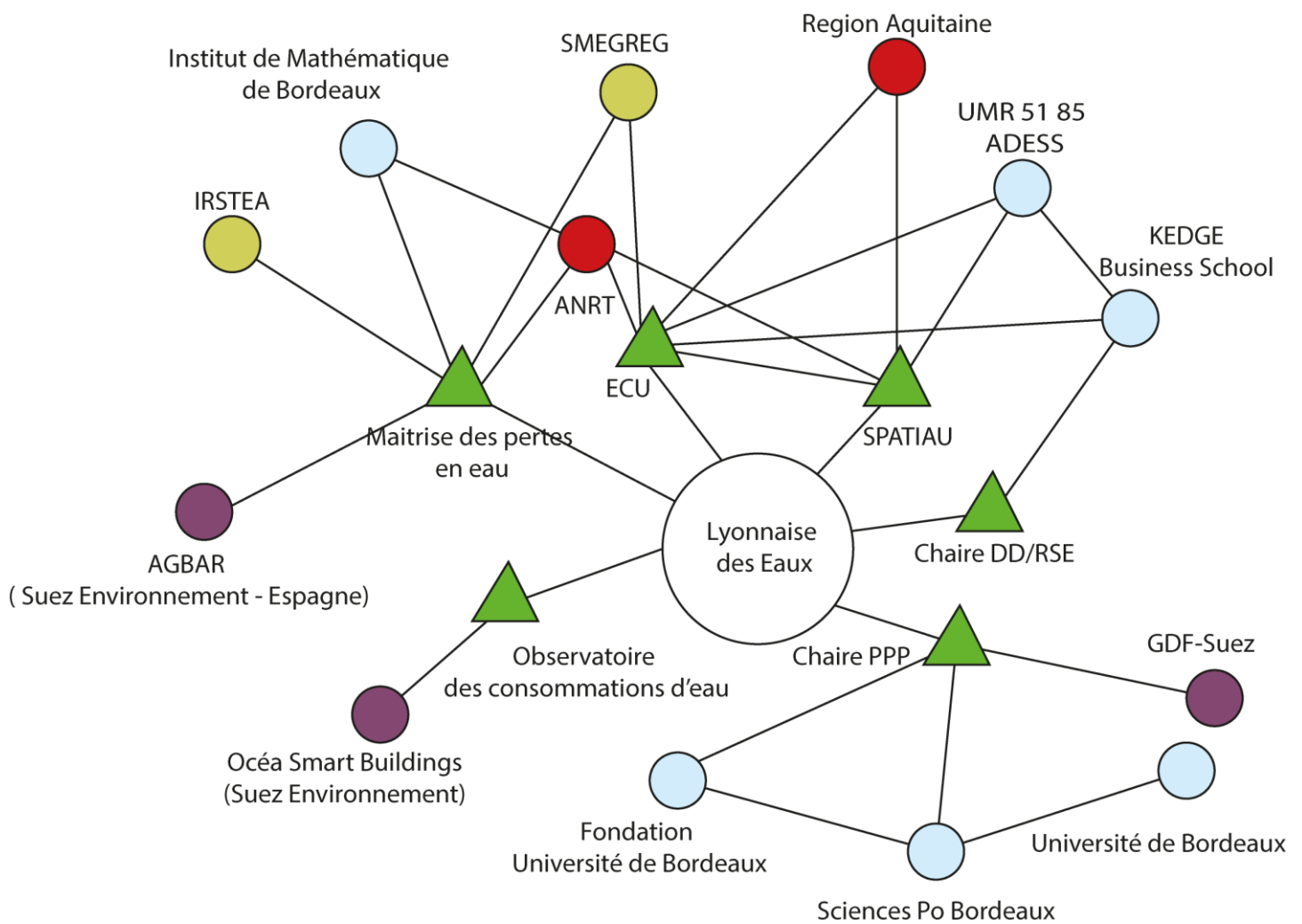
Ces projets d'animation territoriale sont majoritairement de nature événementielle et présentent un lien plus ou moins étroit avec le cœur de métier de l'entreprise (sport, art et culture, y compris culture scientifique). Ils peuvent être vus comme un héritage du mécénat d'entreprise permettant à cette dernière d'être visible sur le territoire auprès des associations et des autorités locales, ainsi que des usagers. La participation de l'entreprise à ces projets événementiels est essentiellement de nature financière : il s'agit d'une démarche de co-financement d'événements permettant en contrepartie à l'entreprise de montrer sa contribution à l'animation du territoire via une communication visuelle ou une participation institutionnelle à l'évènement (logo, plaquette). En parallèle des activités événementielles, se développent des projets d'animation territoriale centrés sur le soutien aux associations ou institutions de solidarité locales. Ces projets sont inscrits dans une démarche de limitation des impacts de l'activité de l'entreprise sur le territoire. En effet, dans le contexte déjà présenté de croissance des phénomènes de précarité hydrique, l'entreprise accompagne les associations et institutions locales dans la gestion des publics en situation de précarité à travers la prise en

charge de factures d'eau (Fond Solidarité Logement, Associations), la sensibilisation des usagers aux économies d'eau, le soutien à l'information des usagers sur les dispositifs d'aides, le partage d'expériences dans le montage et la mise en œuvre des politiques sociales dans le domaine de l'eau avec d'autres acteurs institutionnels.







- Les projets d'innovation sont portés par une logique de développement productif et commercial

Les projets d'innovation sont des projets tournés vers l'innovation pour l'entreprise. Ils s'inscrivent dans une démarche d'amélioration ou de diversification de ses activités productives. Très en lien avec le cœur de métier de l'entreprise, ces projets nécessitent la mobilisation de compétences techniques, soit directement dans l'entreprise, soit auprès de partenaires externes, majoritairement universitaires. Ces projets, marqués par une logique de recherche et développement, regroupent plusieurs partenaires académiques permettant de formaliser le besoin de l'entreprise et de développer des solutions techniques ou méthodologiques. Ces nouvelles logiques d'action positionnent l'entreprise dans des nébuleuses d'acteurs qui eux-mêmes interagissent entre eux, avec ou sans l'entreprise. Les acteurs mis en réseau dans le cadre de ces projets sont majoritairement des institutions de recherche universitaire, des institutions publiques et des entreprises privées (groupe GDF-SUEZ et filiales associées). (Figure 35).

Figure 35 : Cartographie des projets d'innovation centrés sur la thématique de la gestion durable des consommations d'eau



Légende:

-  Projet de R&D ou Chaire
-  Partenaires institutionnels privés
-  Partenaires institutionnels publics
-  Financeurs
-  Partenaires Universitaires
-  Lyonnaise des Eaux (LyRE - Centre de recherche et développement)

Source : J. Batisse; 2013

Types de projets d'innovation	Projets et Partenaires	Fonds estimés (par an)
<i>Chaires de recherche</i>	<p>Chaire DD/RSE (KEDGE Business School) : Créée en 2003, elle s'intéresse aux modalités d'intégration du développement durable dans la politique de gestion de l'eau et dans la stratégie de l'entreprise Lyonnaise des Eaux.</p> <p>Chaire Partenariats Publics Privés (Sciences Po Bordeaux et Fondation Bordeaux université) : Créée en 2010, elle a pour objectif d'effectuer une analyse pluridisciplinaire des différentes formes de partenariats dont la délégation de service public.</p>	80 000 euros
<i>Projets de recherche</i>	<p>L'Eau dans les Choix Urbains (ADESS, université Bordeaux Montaigne) : Sur une durée de 3 ans, le projet est une analyse des défis techniques de la durabilité des services d'eau.</p> <p>Analyse Spatiale des consommations d'eau : Sur une durée de 3 ans, le projet est une analyse spatiale des consommations d'eau.</p> <p>Observatoire de l'eau et des consommations (Directions Innovations et Clientèle de Lyonnaise des Eaux et Ocea Smart Building) : Sur 2 ans, le projet fait l'étude des consommations domestiques d'eau potable et de leurs déterminants.</p> <p>Maitrise des pertes en eau : Sur plusieurs années, les projets sur la maitrise des pertes permet d'améliorer la gestion patrimoniale des services d'eau et l'estimation des consommations.</p>	370 000 euros

Source : J. Batisse; 2013

L'ensemble de ces projets sont centrés sur le développement durable des services publics d'eau potable dans un aspect économique, environnemental, social ou politique. Les projets sont tous portés par le LyRE, le Centre de recherche de Lyonnaise des Eaux créé à Bordeaux en 2011, situé sur le domaine universitaire. Si Lyonnaise des Eaux avait depuis de longues années contractualisée des collaborations avec l'Université, les Grandes Ecoles et des Centres de recherche locaux, l'objectif du LyRE est de rassembler et structurer la recherche de l'entreprise dans le domaine de l'eau autour d'axes thématiques : les grands systèmes techniques de l'approvisionnement et de l'assainissement, le grand cycle de l'eau ou encore les acteurs & usagers de l'eau. Plusieurs types de dispositifs de recherche et d'enseignement permettent l'articulation entre l'entreprise et l'université :

- ✓ des projets de recherche : cofinancés par des institutions publiques régionales ou nationales, ils regroupent plusieurs acteurs dans une démarche d'innovation et de recherche thématique. Ces projets sont souvent pluriannuels.
- ✓ des chaires d'enseignement : soutenues et cofinancées par l'entreprise, elles ont

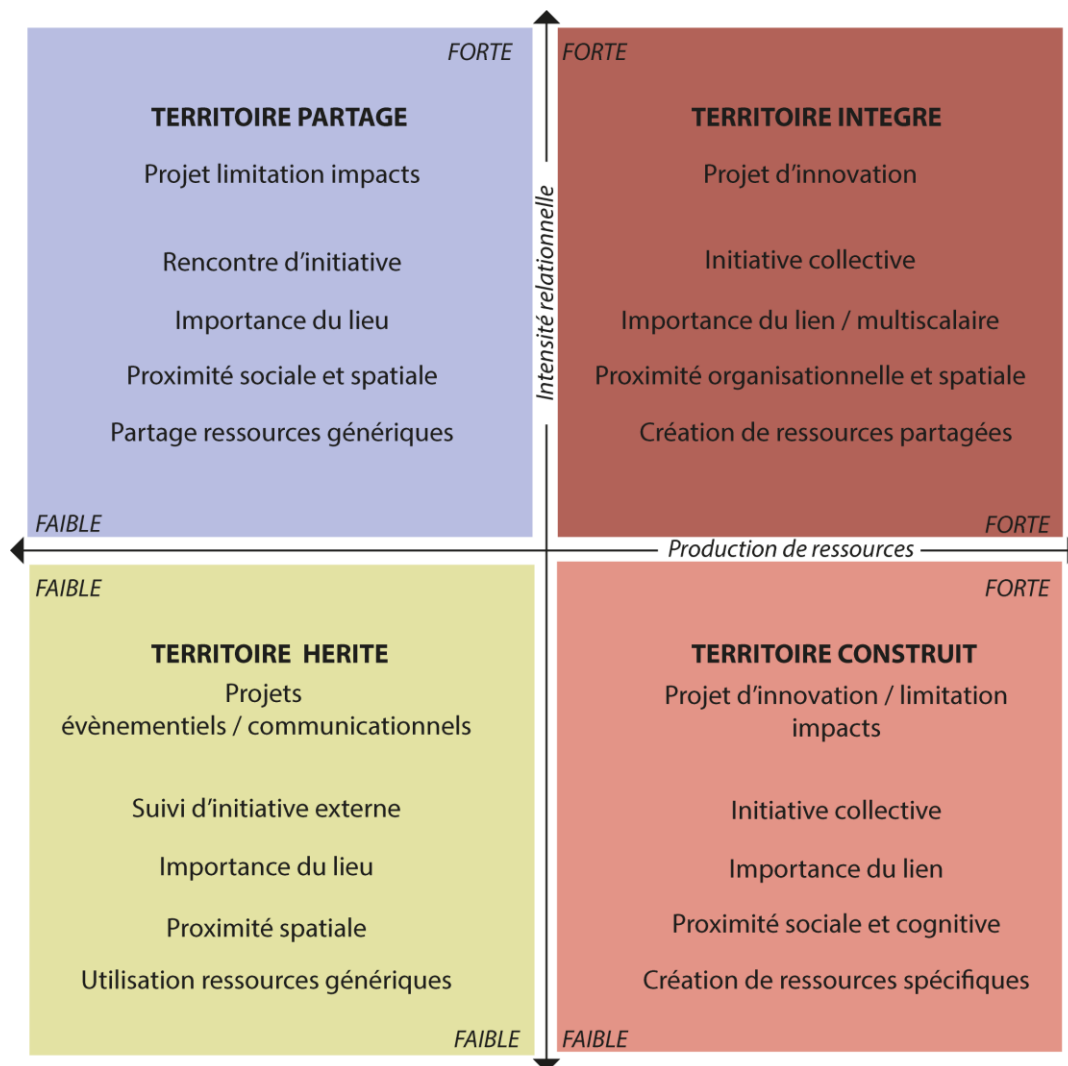
pour but de répondre à une mission d'intérêt général et se structurent autour de missions diversifiées : la recherche, la formation, la diffusion de savoirs.

A travers ces dispositifs, l'entreprise noue des liens avec différentes universités et chercheurs (géographes, politistes, sociologues, ethnologues, gestionnaire, chimistes, écologues). Par cette expérience, Lyonnaise des Eaux se positionne comme partenaire de la recherche régionale en développant une logique de réseau et en participant au transfert de technologies entre les différents partenaires.

La territorialisation de la RSE sous la forme de projet permet d'assurer une répartition plus claire des fonctions, non seulement entre les différents services mobilisés en interne, mais aussi entre les parties prenantes impliquées sur les projets. Cela permet également d'adopter plus facilement une logique d'interdisciplinarité et d'interterritorialité propre aux logiques de développement durable. Le fonctionnement en mode-projet facilite les découplages des activités dans l'entreprise et renforce la flexibilité de l'engagement territorial. En effet, les projets d'animation ou d'innovation sont menés sur les territoires dans le cadre d'un calendrier fixé en amont avec les parties prenantes. Ceci permet à l'entreprise de réajuster son périmètre d'action en fonction des problématiques rencontrées, de l'évolution de son marché et si besoin, d'avoir une possibilité de retrait du territoire à l'arrêt du projet (évitant ainsi le « lock-in » territorial décrit par Uzzi (1996)).

Par ces deux types de projets, projet d'animation et d'innovation, mettant en œuvre des logiques différenciées de mise en réseau des services de l'entreprise, nous pouvons voir que se créent que de nouveaux registres d'actions territoriales. En effet, par la mise en œuvre simultanée de projets juxtaposés et de différentes natures, l'entreprise Lyonnaise des Eaux adopte par conséquent une approche plurielle de territoire à la fois hérité, partagé, construit et intégré. En fonction dont les projets RSE de Lyonnaise des Eaux sont développés et portés par les services, ils permettent de créer à divers degrés d'intensité des relations avec les acteurs locaux et des ressources territoriales (Figure 36).

Figure 36: Cadre d'intégration Territoire-Projets RSE



Source : J. Batisse; 2013

Les projets RSE de l'entreprise dans un territoire hérité

Dans ce cadre, l'entreprise finance ou met en œuvre des activités évènementielles ou communicationnelles (mécénat culturel, sponsoring sportif, évènements socio-environnementaux) dans le cadre d'arènes déjà existantes sur le territoire, ou d'initiatives portées par d'autres acteurs. Dans ces activités d'animation territoriale, la co-localisation des acteurs sur le territoire est à l'origine de leur proximité et de leur mise en relation ponctuelle. Pour l'entreprise, l'enjeu est d'être présent dans des lieux emblématiques du territoire au sein desquels elle opère un marquage symbolique de l'espace urbain. Ce marquage contribue à l'objectivation de la territorialité de l'entreprise. Le territoire est une vitrine à travers laquelle l'entreprise montre son activité et exprime son implication dans la vie locale. La participation institutionnelle de l'entreprise aux évènements passe par l'occupation d'espaces de communication qui lui sont dédiés (stands, communication à des tables rondes, organisation de débats). L'ouverture de ces espaces de communication permet d'affirmer sa posture

institutionnelle, sa stratégie et de mettre en débat ses actions sur le territoire. Dans ces activités, l'entreprise utilise les ressources génériques²⁷⁷ du territoire, c'est-à-dire à disposition de l'entreprise au-delà de toute activité productive. C'est le cas par exemple de la participation de l'entreprise à grands événements montés par d'autres entreprises ou institutions publiques. Dans le monde du numérique, le congrès *Métronum* est organisé par une coalition d'acteurs sur le territoire de la CUB. Cet événement centré Metro'num est une des manifestations de référence en France sur la ville intelligente et les services numériques urbains. Il a pour but de réunir les acteurs des villes pour réfléchir sur les services innovants et leurs usages pratiques. L'entreprise s'appuie sur la logistique et l'expérience des institutions porteuses de projet pour s'inscrire dans une dynamique territoriale de la ville intelligente tout en valorisant par ailleurs ses activités technologiques sur les consommations ou sur les réseaux.

Les projets RSE de l'entreprise dans un territoire partagé

Ces projets permettent à l'entreprise de se rapprocher d'acteurs dans le cadre d'une proximité sociale et spatiale. Le développement de ces partenariats opérationnels est centré sur la limitation de l'impact de l'activité de l'entreprise sur un territoire qu'elle a en commun avec d'autres acteurs. Ces projets peuvent être facilités par la proximité sociale des acteurs co-localisés sur un même territoire. La proximité sociale se définit par l'ensemble des liens d'amitié, familiaux ou d'expériences préexistants ou développés entre les membres de l'entreprise et les autres acteurs du territoire. Ces projets sont issus des relations de confiance qu'ont pu tisser certains membres de l'entreprise (service communication, direction régionale) avec d'autres responsables institutionnels. Dans cette perspective, les projets RSE se fondent principalement sur une proximité spatiale avec les autres acteurs, et acceptant le fait qu'elle ne peut perdurer durablement dans un territoire en crise. Ainsi, la démarche de ces projets est compensatoire, se basant sur le financement d'aide ou de sensibilisation sociale permettant de maintenir le niveau de vie des ménages et leur capacité de paiement. Il s'agit pour l'entreprise de tacitement opérer un renouvellement des modalités de partage des ressources financières ou naturelles du territoire par la rencontre fortuite d'intérêts et de dynamiques convergentes. Les différents projets sur la biodiversité en sont un exemple, pour lesquelles l'entreprise essaie de compenser l'impact négatif de l'empreinte environnementale de ses champs captants par leur gestion écologique. Depuis 2007, l'ERBG a lancé un plan de gestion écologique des

²⁷⁷ COLLETIS G. ; PECQUEUR B. Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives, Revue d'économie régionale et urbaine, n°3, 1993

champs captants à l'échelle de trois zones de captage. Pour limiter son impact sur l'environnement l'entreprise, accompagnée d'une association locale de protection de la nature, a modifié les méthodes d'entretien des sites.

Dans les deux premiers cas, la conduite de projets peut faire l'objet de comportement opportuniste de l'entreprise, libre de capter et de partager les ressources génériques du territoire.

Les projets RSE de l'entreprise dans un territoire construit

Ces projets d'innovation ou de limitation d'impact sont l'occasion pour l'entreprise de développer un lien au territoire qui dépasse la proximité géographique. Dans ces projets, le lien importe plus que le lieu c'est-à-dire que le territoire né du projet. En effet, le territoire est le périmètre d'action du projet ainsi que le périmètre des objectifs que les acteurs se sont collectivement assignés. Les acteurs créent le territoire ex-nihilo, sur la base d'une problématique commune, ayant pour le temps du projet un caractère tangible. Une proximité sociale et cognitive sous-tend l'existence de ces projets. Ces projets reflètent alors la volonté commune des institutions et de leurs représentants de partager une même base de connaissance et d'intérêt, d'apprendre les uns des autres et d'avancer sur la résolution de problèmes en communs sur le territoire. C'est le cas par exemple de la participation de Lyonnaise des Eaux au *CREAQ*. Cette association a été créée en 1998 dans le but de promouvoir les principes du développement durable, les énergies renouvelables, la sobriété énergétique et l'eco-construction. Elle anime un réseau, *Préca-énergie 33*, dont la mission est de sensibiliser et d'accompagner les usagers vers des économies d'eau et d'énergie ainsi que d'accompagner les politiques publiques sociales et environnementales de gestion durable des consommations des populations vulnérables. Pour participer à l'atteinte de cet objectif, Lyonnaise des Eaux est membre du comité de gouvernance du *CREAQ* et s'implique dans les activités du réseau *Préca énergie 33* de deux façons :

- « Les matinées du réseau » : ce sont des rencontres d'échange scientifique et technique autour des problématiques de gestion des consommations en énergie et en eau
- Le travail de veille informative et territoriale.

A l'heure actuelle, encore peu de ressources spécifiques ont été créées par le réseau mais cette démarche a permis à l'entreprise de « *développer son savoir scientifique, méthodologique et*

technique » ²⁷⁸ sur la gestion des consommations en lien avec les problématiques de vulnérabilité sociale.

Les projets RSE de l'entreprise dans un territoire intégré

Cette dernière catégorie de projets est principalement centrée sur l'innovation de l'entreprise. Elle s'appuie sur une proximité spatiale entre les différents acteurs de l'université bordelaise, mais aussi sur une proximité organisée c'est-à-dire en fondant la logique du partenariat soit sur l'appartenance à un même groupe (filiales de SUEZ environnement) soit, de manière plus forte, sur une proximité institutionnelle. Cette dernière rapproche l'entreprise des acteurs de la recherche universitaire car tous partagent un ensemble de règles (dans le financement et la conduite des dispositifs de recherche) et s'appuient sur des valeurs, une langue et des habitudes communes (celles de la recherche et du secteur de l'eau). Ces projets participent pour l'entreprise à la création d'un territoire intégré. L'intégration s'opère d'une part à l'échelon local par l'insertion dans les réseaux universitaires mais également à l'échelon national par la création de liens institutionnels directs avec d'autres filiales du groupe Lyonnaise des Eaux. Le territoire intégré naît de la conjonction des lieux et des liens entre l'entreprise et ses partenaires. Les acteurs et le territoire se construisent ensemble, en s'influençant mutuellement et en répondant à des objectifs partagés. A travers ces projets, l'entreprise est en mesure de s'engager dans un processus d'activation et de spécifications des ressources génériques au territoire pour créer des ressources nouvelles. Sur la base de ce processus, l'entreprise peut renforcer sa compétitivité par la construction de rentes d'innovation (Bréchet et Saives, 2001) et de nouvelles formes d'apprentissage. Cette dynamique, si elle se place dans le cadre d'une véritable gouvernance territoriale, peut même être à l'origine de valeurs partagées. Dans ce dernier cas de figure théorique, il nous semble que le déploiement de la stratégie RSE Lyonnaise des Eaux à l'échelon local n'est pas assez mature pour engendrer un processus de clusterisation autour d'elle.

Ces nouvelles formes de coordination de Lyonnaise des Eaux avec d'autres acteurs du territoire sont intéressantes à étudier dans la mesure où elles se situent en dehors du champ de la régulation contractuelle de son activité. Ces coordinations se fondent d'abord sur une proximité spatiale, sociale et cognitive des acteurs, confrontés à des problématiques similaires, agissant sur un territoire à partager, à construire ou à intégrer.

²⁷⁸ Entretien K.Gervaise

Conclusion du chapitre 2

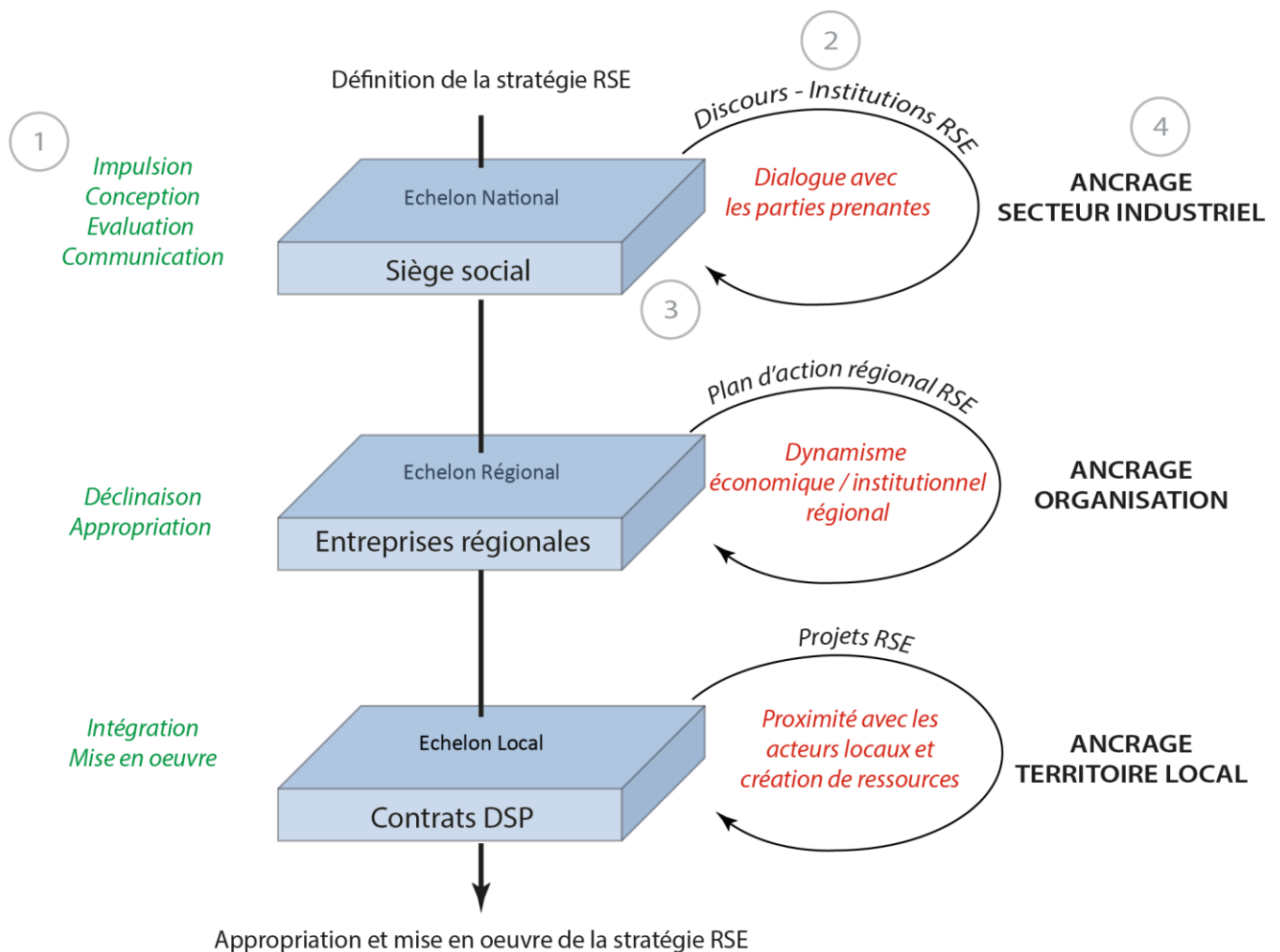
Nous retiendrons de ce second chapitre que la RSE de Lyonnaise des Eaux a été construite comme une stratégie intégrative c'est-à-dire née de la contrainte imposée par l'environnement organisationnel de la firme et réorientée par l'entreprise pour en faire un vecteur de son insertion renouvelée dans le secteur industriel, l'organisation et le territoire local. L'étude de Lyonnaise des Eaux témoigne de la diversité des comportements stratégiques des entreprises face au développement durable. L'entreprise s'est ainsi saisie de la notion de RSE pour reconstruire de manière négociée avec les parties prenantes le périmètre de sa responsabilité sur laquelle elle a réussi à bâtir une véritable stratégie d'adaptation aux mutations de son environnement. Sur ce point, nous avons pu montrer le rôle majeur des parties prenantes dans la mutation de la stratégie de l'entreprise qui se révèle être au final une stratégie contrainte aux contours négociés. Cette négociation du contenu de la RSE nous amène à concevoir l'interface entreprise/société dans une approche constructiviste se redéfinissant aux grés des interactions à différentes échelles (Figure 37).

Nous avons pu voir que le discours stratégique de l'entreprise a joué un rôle central dans l'intellection de la notion de responsabilité sociétale et pour son insertion dans le secteur industriel. Cependant, la nature du discours produit semble être faiblement différenciant au sein du marché de l'eau par rapport à son principal concurrent. Un travail complémentaire sur le discours RSE des opérateurs publics pourrait peut-être faire apparaître d'autres éléments de différenciation permettant de mieux caractériser l'approche discursive de la RSE développée par Lyonnaise des Eaux. Ce travail pourrait permettre de comprendre en quoi la posture stratégique de Lyonnaise des Eaux sur la RSE peut être un vecteur de conquête de marché sur les régies publiques.

Enfin, nous avons pu voir que l'étude de la déclinaison territoriale de la RSE permet d'aborder les autres facettes de l'ancrage des unités productives de l'entreprise (ici les entreprises régionales). La déclinaison multi-scalaire de la RSE n'est rendue possible que grâce à la répartition spatiale et fonctionnelle des activités au sein de l'entreprise-organisation. En effet, l'impulsion et la structuration de la stratégie RSE données par le siège ne peuvent aujourd'hui être véritablement appropriées régionalement que dans les entreprises régionales présentant une importante dynamique économique et une structure institutionnelle préexistante. Cet état de fait explique alors l'hétérogénéité du déploiement de la RSE de Lyonnaise des Eaux au niveau régional. A l'échelon local, nous avons montré que la

territorialisation de la RSE se fait sur un mode projet. Ce mode de fonctionnement des activités productives apporte un changement profond dans la territorialité locale de l'entreprise. A la territorialité statique de l'ancrage par l'infrastructure se substitue une territorialité dynamique de l'entreprise centrée à la fois sur le lieu mais surtout sur le lien avec les autres acteurs co-localisés et producteur de territoire. Le développement des différentes formes de proximité avec les autres acteurs du territoire permet à Lyonnaise des Eaux de s'inscrire dans un rapport différencié au territoire parfois subi, partagé, construit ou intégré.

Figure 37: Structuration spatiale et fonctionnelle de la RSE dans l'entreprise Lyonnaise des Eaux



- Légende:**
- ① Fonctions organisationnelles associées à la RSE
 - ② Matérialisation de la RSE dans l'organisation
 - ③ Processus structurants de l'ancrage territorial
 - ④ NATURE DE LA DYNAMIQUE D'ANCRAGE

Source : J. Batisse; 2013

Conclusion de la première partie

Au terme de cette première phase d'étude de la dynamique industrielle de Lyonnaise des Eaux nous avons montré que cette dernière a historiquement endossé trois formes de responsabilités. Le modèle de délégation de service public à la française grâce auquel l'entreprise s'est principalement développée au XIX^{ème} siècle a également fortement conditionné la nature et le périmètre de sa responsabilité. C'est sur la base de cette dynamique et responsabilité que l'entreprise a pu accroître son marché d'abord en France au XIX^{ème} siècle, puis en Europe et dans le monde au cours du XXI^{ème} siècle, contribuant alors à l'internationalisation du dispositif français de délégation de service public pour la gestion des services d'eau potable. Cependant, le rôle et les responsabilités de l'opérateur privé dans ce mode de gestion du service public furent remis en cause au début du XX^{ème} siècle par les associations militantes ou citoyennes internationales et locales, faisant alors s'élargir le domaine de responsabilité de Lyonnaise des Eaux vers une envergure sociétale pour répondre à ces sollicitations. C'est au même moment que se structurent internationalement la notion de RSE au niveau institutionnel, positionnant alors la notion comme un nouveau référentiel d'action sectoriel pour les entreprises.

L'intégration de la responsabilité sociétale dans la stratégie de Lyonnaise émerge dans un contexte d'activité fortement contraint mais elle dépasse les postures réactives décrites dans la littérature pour s'inscrire, en termes de finalités, dans une démarche plutôt proactive d'amélioration de sa chaîne de production de valeur et de différenciation concurrentielle. Par ailleurs, en termes de méthode, la construction de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux s'est faite sous l'égide de SUEZ environnement dans une démarche collaborative avec d'autres acteurs institutionnels du secteur de l'eau. Pour autant nous ne pouvons pas qualifier cette stratégie de collective car elle n'aboutit pas à la construction de postures ou d'actions collectives avec d'autres acteurs mobilisés dans ce secteur sur la RSE. Face au caractère atypique de cette démarche stratégique, nous proposons de la décrire comme une démarche intégrative. En effet, alors que l'entreprise est initialement mise en position d'injonction à la durabilité, soumise à des contraintes globales et locales, elle intègre le développement durable, par la concertation avec ses parties prenantes, au cœur d'une nouvelle stratégie devant être un atout. Ainsi, nous qualifions cette stratégie d'intégrative dans la mesure où Lyonnaise des Eaux procède, par l'intermédiaire de SUEZ environnement, à l'intégration du développement durable dans sa stratégie en définissant avec les autres acteurs du secteur de l'eau, dans un contexte de convergence temporaire d'intérêts, le cadre de son activité dans des conditions mutuellement acceptables.

Positionnant notre travail dans le champ de la géographie industrielle, nous avons montré que le développement de cette stratégie de responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux a surtout engendré une reconfiguration notable de son ancrage territorial ; concept que nous avons défini comme un processus de triple insertion de la firme dans son secteur industriel, dans son organisation et dans les territoires locaux. Définie nationalement par un siège social initiateur du changement organisationnel, la stratégie RSE a ensuite été transférée, voire réappropriée dans le meilleur des cas, à l'échelon régional de Lyonnaise des Eaux, pour finalement s'incarner localement par une série de projets. Si historiquement les principes de localisation et d'accès aux ressources constituaient les deux seuls éléments déterminant du rapport entreprise-territoire, la mise en œuvre d'une stratégie RSE entraîne une diversification des actions de l'entreprise sur le territoire, dans un nouveau cadre de collaboration marchande et non marchande de l'entreprise avec les parties prenantes. Prenant l'exemple de l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne de Lyonnaise des Eaux, nous avons montré que depuis 2006 de nombreux projets RSE ont été développés. Ces actions ont pour but de mettre l'entreprise en situation de contribuer au développement du territoire tout en assurant une amélioration de son insertion dans les réseaux d'acteurs locaux, soit par des actions d'animation territoriale soit par des actions d'innovation territoriale. Ces deux régimes d'action de l'entreprise en mode projet ne sont pas exclusifs. Bien au contraire, la juxtaposition et la mise en œuvre simultanée de projets RSE de différentes natures amènent l'entreprise à déployer une territorialité multiple. La diversité des formes de partenariat (sponsoring, mécénat, partenariat de recherche, coopération industrielle) avec la société civile et les autres entreprises dépasse aujourd'hui les relations historiquement contractuelles que l'entreprise avait au sein du système de gouvernance de l'eau. Cette dynamique partenariale de la stratégie RSE est le garant de son originalité, son adaptabilité et de son efficacité pour répondre aux véritables enjeux du territoire. Cependant, la diversification des modes de relation de l'entreprise avec la société est aussi une source de complexité à gérer pour l'entreprise, une difficulté supplémentaire dans l'internalisation du développement durable : à la diversité des acteurs avec lesquels elle interagit (associations, collectivités, entreprises, universités, entreprises), s'ajoute la complexité des situations à traiter mais aussi multiplicité des formes de régulation verticale ou horizontale auxquelles elle est progressivement contrainte. L'analyse des différents registres de la territorialité de Lyonnaise des Eaux en lien avec la stratégie RSE nous amène finalement à la qualifier de véritable géo-stratégie pour l'entreprise. Ce travail permet de replacer le fait territorial au cœur du développement concurrentiel de l'entreprise. Désormais, nous proposons de poursuivre ce travail en étudiant deux projets RSE centrés sur l'innovation faisant l'objet d'une analyse détaillée dans la deuxième partie.

Partie II. L'exercice de la responsabilité dans la gestion territoriale du développement durable des services d'eau : une approche par le projet

L'objectif de cette partie est de comprendre de manière plus précise comment se met en œuvre la RSE dans un contexte local (les conditions de la mise en œuvre de ces projets, leur intérêt pour les autres acteurs, les ressources qu'ils amènent à mobiliser dans l'entreprise). L'exploration des conditions de faisabilité de ces projets au sein de l'entreprise permettra de juger des possibilités offertes à l'entreprise de développer des échanges avec les acteurs locaux, de répondre aux enjeux du territoire en limitant l'impact lié à son activité ou en générant des ressources spécifiques. Cet angle d'analyse permet d'approcher les modalités à travers lesquelles l'entreprise peut penser et pratiquer la RSE par un concours territorial avec les acteurs locaux et ainsi jouer de ces projets pour créer des ressources ou capitaliser sur l'expérience générée localement au profit de la stratégie globale de l'entreprise. Si la première partie faisait l'objet d'une description relativement classique de la dynamique industrielle de Lyonnaise des Eaux, s'appuyant sur un cadre théorique général et l'étude systématique de la documentation interne et externe à l'entreprise, cette seconde partie de la thèse reflète davantage l'originalité de notre posture de recherche-intervention. En effet, dans le cadre de la thèse CIFRE, nous avons été amené à développer et mettre en œuvre, en partenariat avec les services de l'entreprise, les projets RSE que nous allons décrire dans cette partie. C'est pourquoi, le développement des prochains chapitres commencera par une mise en contexte thématique du projet et son positionnement dans la stratégie RSE de l'entreprise, une présentation des principaux résultats associés à ces projets et une analyse de la manière dont ils contribuent à l'ancrage territorial de l'entreprise.

Le premier projet porte sur les modalités d'analyse et d'amélioration de la gestion des usagers en situation de précarité hydrique par Lyonnaise des Eaux. Le parti-pris méthodologique fut d'analyser ce phénomène à partir des données du service, nous amenant à faire des impayés à la fois un indicateur social du développement des services d'eau mais aussi un indicateur territorial de la précarité. Ce premier projet RSE s'inscrit dans la

continuité de l'engagement déjà ancien de l'entreprise auprès des acteurs sociaux pour gérer ce phénomène. Cependant, Lyonnaise des Eaux est aujourd'hui confrontée à deux problématiques majeures dans la gestion de ce phénomène : la première c'est l'incapacité de l'entreprise à mesurer ce phénomène au sein des services qu'elle gère et la seconde est la difficulté à comprendre la localisation de ce phénomène pour cibler l'action sociale qu'elle met en place et jouer des synergies avec les autres acteurs concourant à la production du territoire pour plus d'efficacité. L'analyse que nous proposons de la précarité hydrique à partir des impayés, permet de répondre à ces questionnements. L'étude des impayés permet d'abord de décrire la diversité des expériences de précarité rencontrées par les clients et de mettre en perspective la politique de gestion des impayés au regard de cet indicateur. D'autre part, l'analyse spatiale des impayés sociaux ouvre la possibilité de renforcer les capacités locales de diagnostic des phénomènes de précarité et ainsi favoriser la convergence des actions des institutions en charge de cette problématique. Notre travail s'appuie à la fois sur les données impayées sur le territoire de la Communauté Urbaine de Bordeaux, mises en perspectives avec les données sur les politiques sociales de Lyonnaise des Eaux sur l'ensemble du territoire métropolitain. (Chapitre 3).

Le second projet porte sur la préservation de la ressource en eau par l'innovation centrée sur l'exploitation des données de consommation télérelevées. Il s'agit d'abord de proposer une démarche à partir de laquelle les informations tirées de la télérelève des consommations d'eau permettraient aux usagers de faire évoluer leur mode de consommation d'eau vers davantage de sobriété. Pour cela, l'utilisation de la télérelève est une véritable opportunité pour exploiter et partager un maximum d'information avec les usagers sur leur mode de consommation. En effet, l'étude fine des données du service, croisées avec des données socio-économiques et des informations sur les usages de l'eau, permet de construire des profils de consommateurs domestiques. Il s'agit ensuite de voir comment les connaissances générées pourraient permettre d'améliorer le service rendu à l'utilisateur, enjeu fondamental pour une activité de service, l'une des voies à emprunter peut être d'affiner la connaissance acquise sur les usagers-consommateurs. Cette voie, qui nécessite d'analyser les données du service, doit permettre de mieux connaître les comportements de consommation et mieux anticiper leurs évolutions, afin de renouveler à termes la gestion du service par une maîtrise affinée de la demande. Nous verrons comment la démarche de traitement des données télérelevées pour accompagner les usagers à la gestion responsable de leur consommation pose déjà les jalons d'une redéfinition des métiers de relation clientèle dans l'entreprise. Le projet d'analyse des données de consommation domestique est ici mené sur le Syndicat d'alimentation en eau potable de Carbon-Blanc (SIAO) (Chapitre 4)

Chapitre 3. Identifier et prendre en compte des clients les plus fragiles : indicateur, processus de gestion et territoires de la précarité hydrique.

Dans ce chapitre nous montrerons comment l'entreprise peut contribuer à l'amélioration des connaissances locales sur la précarité des ménages et ceci d'autant plus que ce phénomène devient multidimensionnel et qu'il se cristallise tant à l'échelon des ménages que jusqu'aux territoires. L'étude de la pauvreté a été initiée dans années 1970 en sociologie tout comme en géographie sociale, en centrant l'analyse sur les phénomènes d'exclusion par l'emploi²⁷⁹ ou sur les difficultés économiques rencontrées par les individus (Annexe 9). Dans ce chapitre nous reviendrons tout d'abord sur le fait que la précarité hydrique est à ce titre un des nombreux visages contemporains de la vulnérabilité des ménages, s'inscrivant dans le prolongement des problématiques déjà plus connues du mal-logement et de la précarité énergétique. La pauvreté dans le domaine de l'eau interpelle Lyonnaise des Eaux tant par son ampleur, la diversité de ses causes, que par la difficulté de sa gestion. L'universalité et l'égalité d'accès aux services publics sont des éléments fondamentaux de la lutte contre la précarité. Or, de plus en plus de ménages rencontrent des difficultés à payer leurs factures. A travers la problématique de gestion de la précarité hydrique c'est la notion d'égalité des usagers dans le service public qui est ici mise en débat, rendant alors plus flou le contour de la responsabilité des opérateurs. Ces derniers sont en effet amenés à développer leur responsabilité sociale en la mettant en perspective plus uniquement avec le principe d'universalité mais aussi avec ceux plus contemporains d'équité, de redistributivité. Ce nouveau débat, à la fois éthique et pratique, met les acteurs de l'eau face à leur responsabilité de définir une vision pour l'avenir du service public qui soit compatible avec la réalité complexe de sa gestion ; c'est-à-dire de développer une praxis de l'ingénierie sociale. Par cette praxis, les opérateurs et les élus s'engagent à garantir le principe du droit à l'eau des usagers en adaptant la notion d'égalité d'accès à la nature du service procuré et des populations desservies. Pour mieux comprendre comment l'entreprise intègre les enjeux de

²⁷⁹ PAUGAM S. Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige essais débats », 2007.

durabilité sociale des services d'eau, nous reviendrons tout d'abord sur la manière dont ce phénomène a pu être appréhendé par l'entreprise depuis les années 1980 dans le cadre de son activité de gestion clientèle du service. Nous insisterons notamment sur le fait que l'avènement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux a eu un impact important sur l'évolution du régime d'action de l'entreprise vers un registre davantage préventif (partie 3.1). Pour favoriser la mise en œuvre de cette démarche de gestion préventive de la précarité hydrique par Lyonnaise des Eaux, l'objectif de notre projet RSE, il nous est apparu important de développer de nouveaux indicateurs opérationnels pour comprendre, décrire et suivre l'évolution de ce phénomène au sein des services d'eau. Notre proposition est de faire de l'impayé un indicateur d'analyse et de suivi de la précarité hydrique (partie 3.2). Enfin, la dernière section de ce chapitre permettra d'analyser la manière dont l'utilisation de ce nouvel indicateur permettrait à l'entreprise constitue une nouvelle opportunité pour l'entreprise de mieux connaître les spécificités de son territoire d'action et de renforcer ses compétences de gestion clientèle du service d'eau (partie 3.3).

II.3.1. Evolution de la stratégie de l'entreprise et de ses régimes de gestion des usagers vulnérables.

Dans le champ de l'entreprise Lyonnaise des Eaux, la figure de la précarité est celle du client en situation d'impayé de facture d'eau. La gestion des impayés est aussi bien un défi pour la performance clientèle des opérateurs d'eau tenus de préserver les équilibres économique et social des services qu'une incitation à faire évoluer les contours de sa responsabilité dans la gestion des clients fragiles. La mise en œuvre de ce défi passe par la gestion de situations antinomiques. Comment Lyonnaise des Eaux intègre-t-elle la dimension individuelle des trajectoires clients dans ses processus de gestion ? Dans quelle mesure l'orientation stratégique de l'entreprise vers la RSE a-t-elle pu faire évoluer le régime d'action de l'entreprise face à l'impayé ? D'une part les exigences de durabilité économique du service nécessitent de mettre en place des méthodes de recouvrement efficace des factures afin de minimiser les impayés et assurer le recouvrement des coûts principalement fixes du service. D'autre part, les exigences sociales de durabilité du service, et la reconnaissance législative du droit à l'eau, amènent les opérateurs à élaborer ou participer à des dispositifs d'accompagnement social préventif ou curatif des ménages vulnérables, au point même de procéder à des abandons de créances. Dans cette situation paradoxale, nous allons voir que les objectifs poursuivis et les équilibres trouvés par Lyonnaise des Eaux ont évolué dans le temps à travers trois régimes d'actions complémentaires qui coexistent: un régime d'action

rigoriste (section 3.1.1), un régime d'action inclusif (section 3.1.2), un régime d'action préventif (3.1.3). La notion de régime d'action²⁸⁰ est ici empruntée à la sociologie politique pour décrire les formes d'actions des acteurs.

II.3.1.1. La précarité hydrique et la figure du client « mauvais payeur » : le développement d'un régime d'action rigoriste à l'égard des impayés.

Historiquement, la gestion des impayés a été une préoccupation économique des services clientèles de Lyonnaise des Eaux, gérée à travers un régime d'action rigoriste. L'analyse diachronique des Rapports Annuels du contrat de Délégation de service (RAD) entre la Communauté Urbaine de Bordeaux et l'entreprise Lyonnaise des Eaux révèle que les premières études sur les impayés apparaissent à partir des années 1980 comme un sujet de préoccupation économique. A cette époque, « *15% des factures [demeuraient] impayées 45 jours après leur envoi* » et en 1991, 35% des courriers reçus par le service clientèle portaient sur des demandes d'étalement de paiement. Face à l'ampleur du phénomène et face aux menaces que ce taux d'impayé faisait peser sur l'équilibre économique du service public de l'eau et de son entreprise délégataire, Lyonnaise des Eaux a mis en œuvre, à partir des années 1990, une politique de rigueur à l'encontre des impayés. Confrontée à l'impayé, l'entreprise met en place une procédure pour améliorer l'efficacité du recouvrement, c'est-à-dire obtenir dans les meilleurs délais et au plus faible coût le paiement de la créance par le client. Cette politique s'organise autour de deux principes d'actions : l'homogénéisation et l'automatisation des procédures de recouvrement à l'échelon national. Pour répondre aux objectifs de compétitivité financière de l'entreprise et de bonne gestion financière du service, les services clientèle vont alors faire évoluer leurs procédures de relance pour favoriser l'économie de temps à toutes les étapes de la facturation : baisse des délais de facturation, baisse des délais de paiement, systématisation et automatisation du recouvrement des impayés. Pour être efficace, la procédure de relance des clients impayés s'appuie sur une démarche codifiée, informatisée et homogénéisée à l'échelle nationale dans le « *Système management qualité sécurité environnement* » de Lyonnaise des Eaux. Elle s'appuie sur un ensemble de logiciels de facturation et de gestion de la relation client.

- Le logiciel LUCI (LUTte Contre les Impayés) permet d'obtenir, par le biais de

²⁸⁰ BOLTANSKI L. ; THEVENOT L. Finding one's way in social space : a study based on games », Social Science information, vol. XXII, n° 4-5, 1983

différentes requêtes, la liste des clients en situation d'impayés à n'importe quel moment du recouvrement sur le territoire de la CUB. Cette base de données est donc pour l'entreprise un outil de suivi des impayés, permettant d'obtenir l'état des dettes et des crédits des clients ayant des dettes non soldées.

- Le logiciel CYCLADES permet aux services clientèles et techniques de l'entreprise de connaître toute une série d'informations sur les clients. Dans le cadre de notre étude, trois types d'informations seront issues de CYCLADES : l'adresse de branchement du client, sa qualité payeur du client permettant d'estimer si le client se retrouve fréquemment en situation d'impayé et enfin l'historique des consommations relevées du client.

- Le logiciel Gestion Relations Clients (GRC) permet d'obtenir des informations qualitatives sur les clients de l'entreprise (informations en quantité variable pouvant aller de leur situation personnelle à des informations techniques comme la date de leur mensualisation, le montant de leur crédit ou débit, l'adresse de leur facturation..) et leur logement (logement occupé ou vacant principalement, les fuites, l'accessibilité du compteur). Les informations disponibles dans ce logiciel sont issues des communications téléphoniques entre l'entreprise et les clients eux-mêmes (ces communications téléphoniques sont prises en notes par les standardistes), ou des observations de terrain des enquêteurs ou des agents de l'entreprise (agents de recouvrement et releveurs essentiellement).

Ce travail d'optimisation du recouvrement des impayés passe aussi par une modification des procédures de relance, encadrées par la loi (Annexe 10), amenant à distinguer la partie amiable de la partie contentieuse du recouvrement (Figure 38). A Bordeaux la création d'une procédure de recouvrement amiable a lieu en 1987 « *afin d'éviter au maximum la démarche ultime d'interruption du service* »²⁸¹. Cette procédure, « *plus souple, a permis un recouvrement plus rapide des factures et une diminution du nombre de dossiers remis à l'huissier* ». Le recouvrement amiable a pour but d'obtenir le paiement intégral et volontaire du débiteur, par le biais de plusieurs relances téléphoniques, de relances écrites ou de visites amiables. A cette phase de recouvrement amiable succèdent deux phases de recouvrement,

²⁸¹ RAD LDE Communauté Urbaine de Bordeaux

l'une négociée sur le terrain par des agents de recouvrement, l'autre juridique contentieuse. A chaque étape du recouvrement de nouvelles pénalités sont infligées aux usagers afin de les inciter à régulariser leur situation d'impayé dans les meilleurs délais.

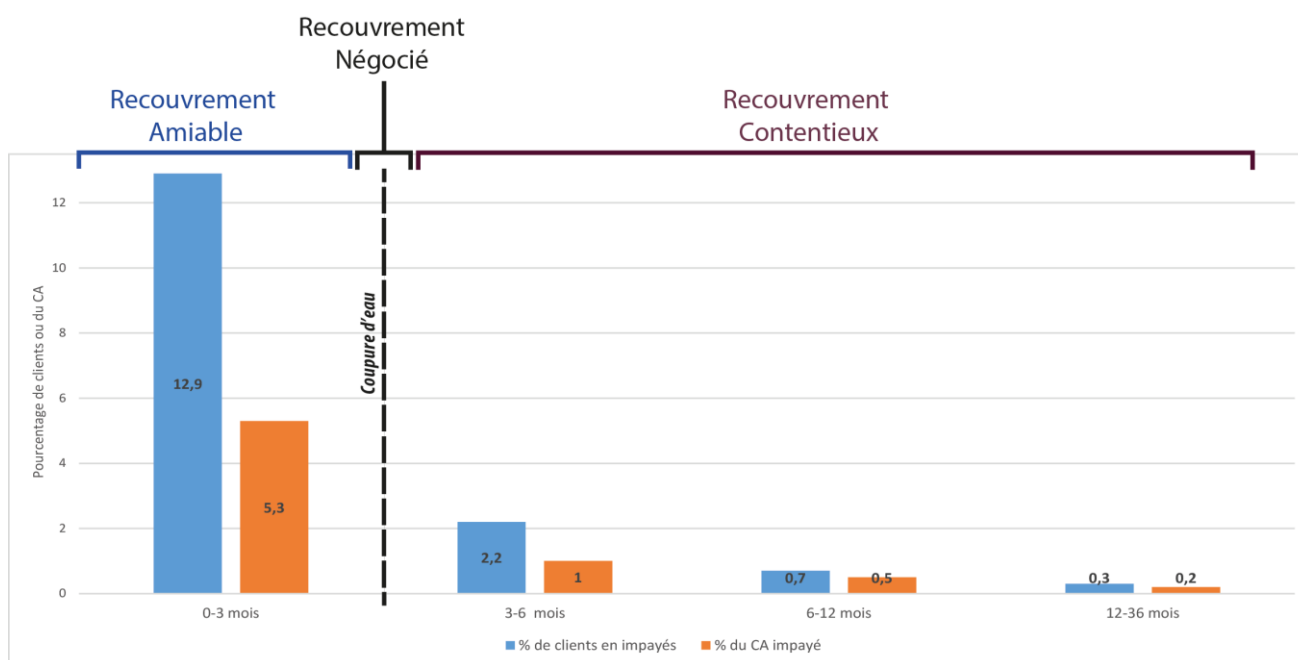
Figure 3: Les grandes phases de recouvrement de l'impayé à partir de l'étude de cas Lyonnaise des Eaux – Communauté Urbaine de Bordeaux.

	Phase de recouvrement	Contenu de l'impayé	Mode de recouvrement	Chronologie	Services engagés
1	<i>Impayé amiable</i>	Facture	Relance automatisée de l'utilisateur par voie postale ou informatisée	Jusqu'à 3 mois après l'édition de la facture	Service clientèle « recouvrement amiable »
2	<i>Impayé, objet de négociation</i>	Facture + Frais de dossier	Négociation directe avec l'utilisateur pouvant amener en cas d'échec à la coupure d'eau	Entre le 3ème et le 4ème mois après l'édition de la facture	Service clientèle « recouvrement de proximité »
3	<i>Impayé contentieux</i>	Facture + Frais de dossier + Frais de contentieux	Relance via société de recouvrement puis par voie légale	Plus de 4 mois après l'édition de la facture	Service clientèle « recouvrement contentieux » + Cabinet de recouvrement de créances

Source : J.Batiste, S. Vaucelle, 2012

Ce processus de gestion des impayés orientés vers la sanction économique de l'utilisateur a permis de faire baisser rapidement le nombre de clients en situation d'impayé. Pour évaluer l'impact des procédures rigoristes de recouvrement sur le nombre d'impayés, nous avons travaillé à partir du logiciel LUCI. Comme il a été dit, ce logiciel recense l'ensemble des clients ayant des dettes eau ou travaux non soldées sur un contrat donné à l'instant t de l'année. Faite sur le périmètre du contrat CUB, la requête de la base de données nous a permis d'observer à un instant t le nombre et la valeur des impayés allant de moins d'1 mois à plus de 36 mois après leur date d'origine. La date d'origine d'une facture ne doit pas être confondue avec la date d'exigibilité d'une facture. La date d'exigibilité laisse au client un délai de 15 jours pour payer sa facture après l'émission de la dite facture (date d'origine de la facture). Sur une période d'arriéré de paiement de 36 mois, on observe un véritable point de rupture autour du 3ème mois avec une décroissance franche du nombre d'abonnés en situation d'impayés (Figure 39).

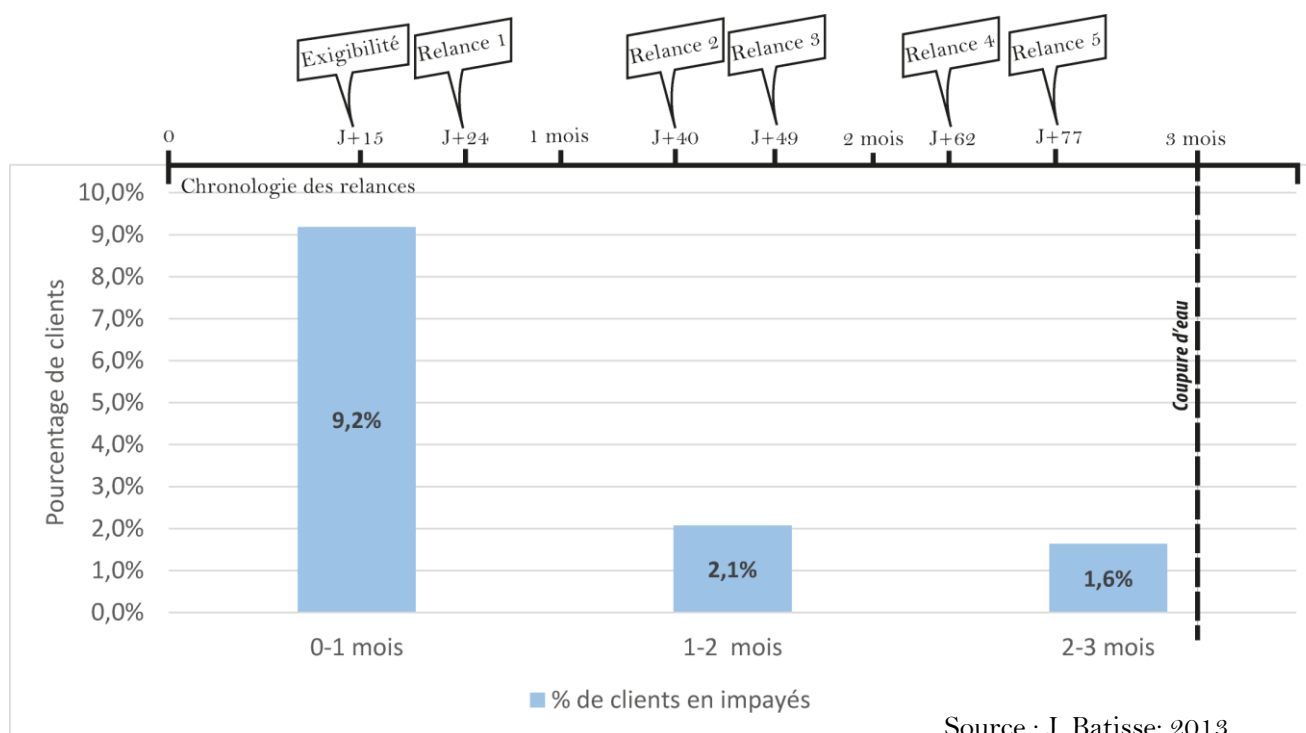
Figure 39 : Evolution du portefeuille d'impayés au cours du recouvrement



Source : J. Batisse; 2013

En effet, si la quantité d'impayé entre 0 et 3 mois est importante, tant en nombre de client (12,9%) qu'en valeur financière (5,3%), nous pouvons observer que les chiffres sont en baisse continue dans les mois qui suivent pour devenir quasi négligeables à partir du 6^{ème} mois (<1%). Le nombre de clients en impayé passe de 12,9% pour les créances de moins de 3 mois à 2,2% pour les situations d'impayé de 3 à 6 mois. Cette rupture peut suggérer que la coupure d'eau est un élément fortement dissuasif du recouvrement, à l'origine de la baisse brutale du nombre d'impayés après 3 mois (l'intervention se fait à J+90 après édition de la facture). En réalité, l'analyse plus détaillée du bloc d'impayé amiable sur le pas de temps 0-3 mois montre qu'il est principalement composé d'impayés de moins d'un mois (9,2% sur 12,9%) (Figure 40). La décroissance du nombre d'impayé est donc en fait davantage à attribuer à la première relance située à J+24 qu'à la coupure d'eau. En effet, la première relance permet de limiter les retards ou négligences de paiement qui représentent une large part des impayés en phase amiable du recouvrement.

Figure 40: Décomposition du nombre d'impayés amiables



Cette analyse confirme l'importance de la première relance pour limiter les retards de paiement mais relativise également l'importance des autres relances dans l'efficacité du recouvrement. En effet, le recouvrement continue à diminuer avec les autres relances mais de façon plus lente. La partie contentieuse du processus de recouvrement ne concentre au final que des cas d'impayé véritablement problématiques (impayés à plus de 3 mois). La démarche de gestion rigoureuse des impayés fut commune à de nombreux opérateurs privés comme publics et témoigne de la vision souvent pathologique qu'ont les opérateurs de l'impayé, associé à la figure du « *mauvais payeur* »²⁸². Or cette figure du mauvais payeur est davantage à associer au retard de paiement qu'à la précarité hydrique.

Si l'approche économique des impayés s'est développée dans les années 1980, les décennies 1990-2000 ont enclenché une approche plus sociale de la gestion des impayés, amenant Lyonnaise des Eaux à différencier, autant que faire se peut, les clients en situation de vulnérabilité, des retardataires, négligents ou clients de mauvaise foi. Cette approche renouvelée de la gestion des impayés est due à la reconnaissance institutionnelle de la précarité hydrique comme réalité sociale à travers le droit à l'eau et la construction de structures d'assistances aux usagers précaires.

²⁸² TSANGA TABI M. Entre client-centrisme et droit à l'eau : le dilemme posé par l'utilisateur non solvable dans la gestion des services publics marchands. *Revue Politiques et Management Public*, vol 24, n° 4, 2006

II.3.1.2. Le régime d'action « inclusif » des usagers précaires et l'émergence des politiques sociales curatives.

L'augmentation de la pauvreté et la diversification de ses formes a d'abord entraîné la création d'une Charte « *Solidarité Eau* » entre les acteurs de l'eau, afin de favoriser le maintien des abonnés au service d'eau. Ensuite, l'article 1 de la Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques²⁸³ a reconnu en 2006 les difficultés rencontrées par certains usagers pour payer leurs factures. Plus récemment, le vote en 2010 par l'Assemblée Générale des Nations Unies d'une résolution érigeant l'accès à l'eau potable en droit humain a contribué à l'affirmation de l'importance des questions sociales dans la gestion des services en réseaux, jusqu'alors principalement centrée sur des préoccupations technique et économique. En quelque sorte ce nouveau contexte peut être analysé comme une critique de « *la logique technico-économique historiquement à l'œuvre dans les services publics d'eau ; ayant généré des hausses du prix qui ont eu pour effet d'accroître les impayés et réduire l'accessibilité financière au service d'une catégorie d'usagers subissant en outre les effets d'une précarisation croissante de ses conditions de vie* »²⁸⁴.

Pour faire face à ces enjeux, et dans le cadre de l'engagement de stratégie RSE que nous avons décrit dans la partie 1, Lyonnaise des Eaux a d'abord contribué au développement des systèmes de gestion curative de la pauvreté dans le domaine de l'eau. S'associant aux départements, institution traditionnellement en charge de la gestion des problématiques sociales, l'entreprise a participé en 2004 à la création du volet « *eau* » des Fonds Solidarité Logement, faisant suite à la Charte Solidarité Eau préexistante. Si ce dispositif s'est inégalement déployé en France (tous les départements n'étaient pas signataires du volet eau du FSL²⁸⁵), il est aujourd'hui presque totalement déployé sur le territoire national. Cependant, chaque opérateur contribue au fonctionnement du FSL en fonction de son implantation plus ou moins forte dans les départements (Figure 41 et 42).

²⁸³ Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques (LEMA), 30 décembre 2006, article 1 : « L'usage de l'eau appartient à tous et chaque personne physique, pour son alimentation et son hygiène, a le droit d'accéder à l'eau potable dans des conditions économiquement acceptables par tous. »

²⁸⁴ TSANGA TABI M. Les services publics d'eau face à la vulnérabilité sociale des populations : vers un nouveau modèle de management des services publics essentiels ? Flux, vol. 2, 2009

²⁸⁵ TSANGA TABI M. ; LE PALABE E. La politique publique de maintien à l'eau des populations défavorisées en France : état des lieux de la mise en place des dispositifs sur le territoire national. Synthèse de l'enquête menée en 2006 par l'UMR Cemagref-ENGEES. 2010

Figure 41 : Développement national des partenariats FSL de Lyonnaise des Eaux

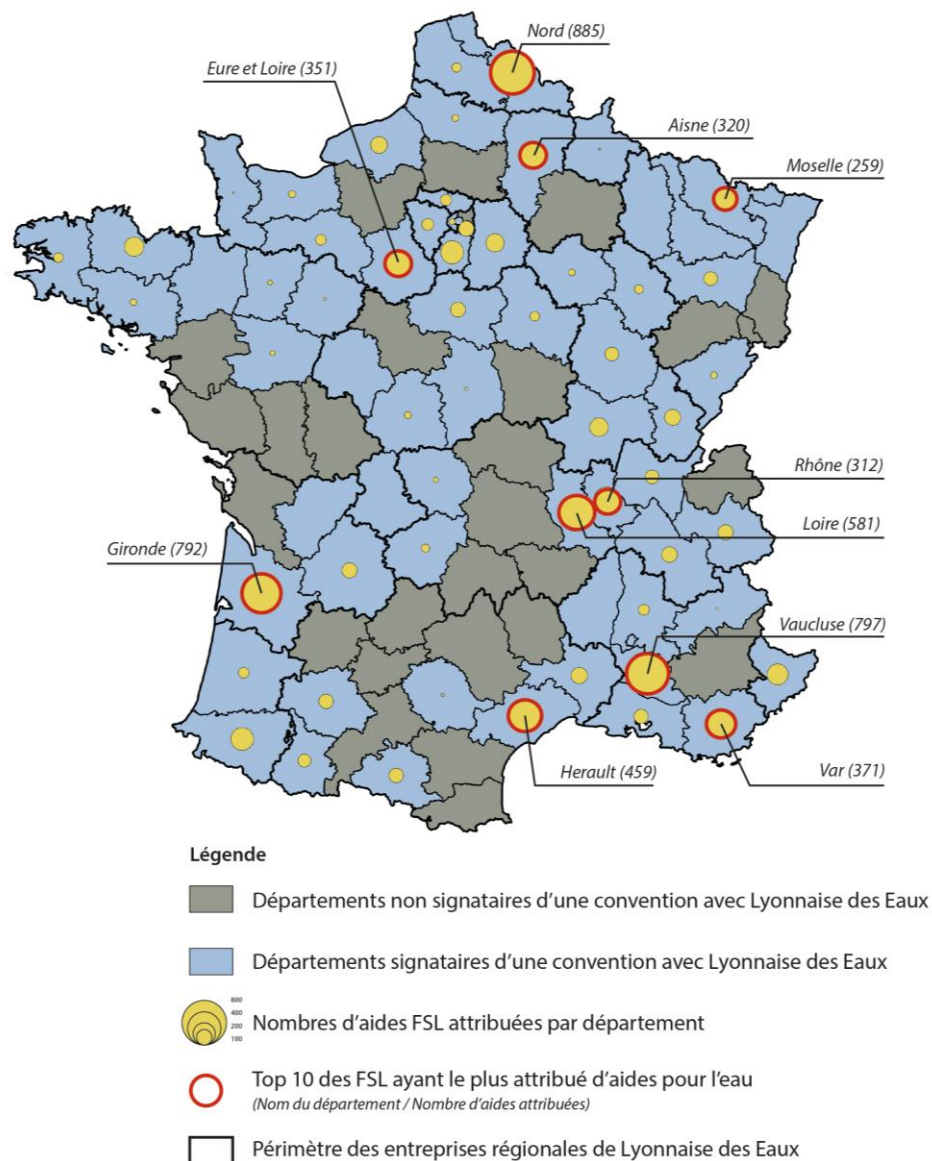
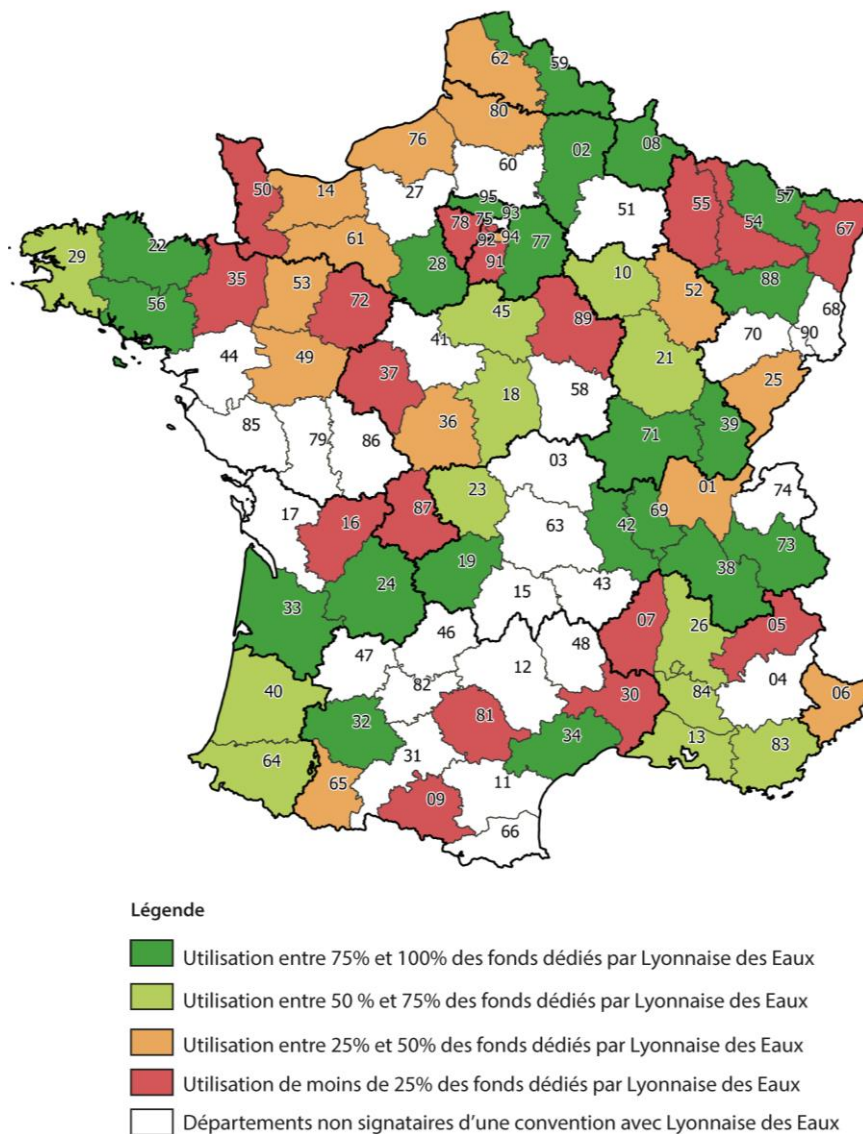


Figure 42: Taux d'utilisation des abandons de créances de LDE via le FSL



Source : J. Batisse; 2013

Pour Lyonnaise des Eaux, la signature des partenariats avec les FSL est le résultat d'une plus forte implantation territoriale de l'entreprise dans ces départements. Au sein des départements où Lyonnaise des Eaux est signataire d'une convention FSL avec le Conseil Général, des aides sont distribuées aux clients de l'entreprise en difficulté de paiement de leurs factures d'eau. Cette politique d'aide curative au paiement des factures est placée sous la responsabilité des Conseils Généraux. Le dispositif fonctionne selon un principe de droit à une aide ponctuelle et partielle pour le paiement des factures impayées. Par conséquent, seuls les ménages directement abonnés au service peuvent bénéficier de ces aides ; excluant de fait les ménages payant l'eau dans leurs charges. Elles sont attribuées le plus souvent semestriellement aux abonnés du service. Le paiement des factures d'eau des usagers les plus vulnérables est rendu possible par l'abondement d'un fond social du Conseil Général et des collectivités locales ; ainsi que par la participation des opérateurs pour les impayés de leurs usagers sous la forme d'abandon de créance. Le montant de la contribution au FSL de Lyonnaise des Eaux est calculé en fonction du nombre d'usagers-clients de l'entreprise (LDE doit donner 0,2049 € /client). Dans certains cas où cela est défini contractuellement, la contribution de l'entreprise peut être plus élevée (c'est le cas sur le contrat de DSP de Lyonnaise des Eaux avec la Communauté Urbaine de Bordeaux où l'entreprise abonde à 0,44 € / client). En France, en 2013 ce sont 35 049 abonnés qui ont été aidés au paiement de leurs factures d'eau (pour un portefeuille d'impayé de 7 millions d'euros) grâce à 2 366 343 euros d'abandons de créances de la part de l'ensemble des opérateurs français. Lyonnaise des Eaux a contribué à aider 8532 clients (25% du total d'abonnés aidés par les FSL) pour un montant global d'abandon de créance de 625 025 euros. En moyenne pour l'entreprise Lyonnaise des Eaux, le nombre d'abonnés aidés dans le cadre du dispositif FSL est de 129 par département signataire d'une convention avec l'entreprise. La valeur moyenne des abandons de créances de l'entreprise s'élève à 70€ par clients aidés.

Si le dispositif s'avère nationalement intégré dans la démarche de Lyonnaise des Eaux, on observe des disparités importantes dans l'utilisation et l'efficacité du dispositif entre les départements (Figure 42). Tout d'abord, il existe de fortes disparités dans le nombre de clients aidés par département : seulement 25 % des départements signataires d'une convention avec Lyonnaise des Eaux se situent au-dessus de la moyenne du nombre de clients aidés par département (129 clients en moyenne aidés par départements). Les chances d'être aidés pour un usager sont donc très variable d'un département à l'autre. Les 10 départements qui fournissent le plus d'aides FSL aux usagers de Lyonnaise des Eaux se situent largement au-dessus de la moyenne. L'hétérogénéité des situations départementales peut s'expliquer de

manière quantitative d'une part, et qualitative d'autre part. Si l'on comprend aisément que plus le portefeuille d'abandon de créance mis à disposition par LDE est élevé, plus le nombre de clients aidés sera important ; d'un point de vue qualitatif, le niveau d'utilisation des fonds mis à dispositions par l'entreprise influence le nombre de clients aidés. Dans cette perspective, nous pouvons distinguer 4 situations de partenariats entre Lyonnaise des Eaux et les FSL :

- Les partenariats dynamiques où le nombre important de clients aidés peut notamment s'expliquer par l'efficacité de la mobilisation des fonds disponibles (36% des départements)
- Les partenariats à renforcer où le nombre important de clients aidés ne doit pas cacher une utilisation partielle des fonds alloués. Il faut alors possiblement redimensionner l'enveloppe attribuée au FSL, renforcer l'efficacité du partenariat ou bien encore diversifier les modes d'intervention auprès des publics précaires (14% des départements)
- Les partenariats en croissance pour lesquels le fond alloué est total. Malgré un faible nombre de clients aidés, le taux d'utilisation du fond est maximal. Cette situation peut témoigner d'une sous-évaluation du problème par l'entreprise ou d'un partenariat émergent (1% des départements)
- Les partenariats fragiles pour lesquels on observe non seulement un faible nombre de clients aidés mais aussi une faible mobilisation du fond disponible. Cette situation peut témoigner de l'existence de freins au bon fonctionnement du partenariat FSL-LDE, ce qui doit nécessiter un suivi plus attentif du dispositif (49% des départements).

Au sein de la typologie des situations rencontrées par l'entreprise dans ses partenariats avec les FSL, le cas de la Gironde se situe dans les partenariats que nous qualifions de « *dynamiques* » dans l'accompagnement des populations précaires dans le domaine de l'eau. Lorsqu'il est efficacement mis en œuvre, le partenariat FSL-Lyonnaise des Eaux permet d'accompagner les ménages dans leur démarche d'accès (ouverture de compteur, garantie, paiement du loyer), de maintien (aides ponctuelles au paiement des factures) et d'insertion durable (gestion de budget, économies d'eau, d'énergie) dans le logement. Il s'inscrit dans une double démarche d'assistance et de responsabilisation des usagers en situation d'impayés. Le FSL Gironde attribue aux usagers des aides de nature diverse : le secours (subventions) et le prêt.

L'instauration et le développement de ces partenariats LDE-FSL témoigne d'une évolution du rapport entre l'entreprise et l'impayé. Cette évolution s'inscrit pour l'entreprise plus uniquement dans une démarche de pénalisation de l'impayé mais également de responsabilisation des usagers et de maintien du principe marchand de fonctionnement du service public d'eau potable. En effet, le système de fonctionnement du FSL, par attribution d'aides conditionnelles individuelles, permet d'analyser les dossiers des requérants au cas par cas : leurs conditions de ressources et de logements. La dimension individuelle de l'aide est structurante ; elle témoigne d'une volonté du département et de ses partenaires de proposer des aides conditionnelles et ponctuelles à des usagers en situation critique et de bonne foi. La démarche d'individualisation des aides sociales proposée par le FSL constitue à la fois un point fort et une faiblesse pour les dispositifs d'aides dans le domaine de l'eau. En effet, la gestion au cas par cas des impayés permet d'affiner la solution proposée aux ménages tout en rassurant les partenaires institutionnels comme Lyonnaise des Eaux. Avec une telle démarche, la mise en œuvre du partenariat oblige Lyonnaise des Eaux à constituer des équipes de suivi des dossiers auprès du FSL. En 2006, l'entreprise s'est ainsi dotée de « *correspondants solidarité* » en charge du suivi et de la gestion partenariale des aides attribuées aux usagers en situation de pauvreté. Au regard du fonctionnement institutionnel du FSL, Tsanga-Tabi considère que la politique sociale proposée par ce type de partenariat entre opérateurs et FSL s'inscrit dans l'univers marchand du droit à l'eau. En effet, l'objectif de l'aide ponctuelle et partielle accordée par le FSL a pour but de minimiser les impayés pour le service et de « *remettre le consommateur sur les rails* » de la bonne gestion financière de ses factures. Le mécanisme d'inclusion sociale des usagers passe donc par la consolidation des processus d'inclusion marchande au service public. Par conséquent, si la prise en compte des enjeux de durabilité sociale des services d'eau peut être qualifiée d'effective, il n'en reste pas moins que les acteurs public et privés de la gestion du service s'inspirent toujours des référentiels d'actions marqués par les impératifs économiques de bonne gestion financière des services. « *Le partenariat de gestion de la solidarité à l'œuvre relève au final d'un processus d'attribution de droits quérables non permanents destiné à lever la suspicion permanente de mauvais payeur envers les bénéficiaires du droit qui ne le deviennent qu'à partir du moment où ils apportent la preuve de leur condition critique de pauvre en eau* »²⁸⁶.

²⁸⁶ TSANGA TABI M. ; GREMMEL J. Le débordement du social dans l'univers des services publics essentiels et nouvelles formes de solidarité : réflexions autour du droit à l'eau et sa mise en œuvre. Quatrième congrès de l'Association française de sociologie. Grenoble. 2011

Plus récemment, ces dispositifs ont été complétés par des aides curatives attribuées sous la forme de chèques eau. Prévus par la loi Cambon, les chèques eau sont encore peu déployés en France. Leur objectif initial est de venir en complément des aides FSL pour pallier d'éventuels effets de seuil des FSL. Le montant dédié par Lyonnaise des Eaux à ce type de dispositifs est estimé aux alentours de 50 000 € par an. Ces fonds sont aujourd'hui principalement utilisés dans les dispositifs référencés ci-dessous.

Si le processus d'accompagnement curatif des impayés semble développé dans l'entreprise, il fait l'objet de différentes critiques. Tout d'abord, l'ensemble des usagers de l'eau situés dans des immeubles collectifs non individualisés ne peuvent pas bénéficier du FSL « Eau ». Payant leur eau dans les charges locatives, ils ne peuvent alors bénéficier que des aides FSL fléchés pour logement et les charges. Ensuite, le processus déclaratif d'accès aux aides FSL apparaît comme un frein pour certains bénéficiaires potentiels éprouvant des difficultés dans l'écriture et la formation des dossiers administratifs. Enfin, les dispositifs curatifs décrits peuvent être eux aussi touchés par le processus de stigmatisation des bénéficiaires dues à des phénomènes de fraudes de la part de certains individus²⁸⁷. Dans ce contexte, le sociologue Duvoux²⁸⁸ affirme que c'est l'image et le crédit des bénéficiaires d'aides sociales sur lesquels se reportent les effets négatifs de la fraude, favorisant alors le phénomène de non-recours. Une confusion des effets et des causes de la précarité s'opère, amenant à la stigmatisation des « *précaires* » en « *assistés* ».

II.3.1.3. Anticiper l'émergence de la précarité hydrique : le développement d'un régime d'action préventif.

A partir des années 2010, pour dépasser les limites évoquées des aides sociales curatives, Lyonnaise des Eaux s'est engagée auprès des collectivités organisatrices dans l'élaboration de politiques sociales préventives mises en œuvre sur le périmètre communal ou

²⁸⁷ « Parfois, je refuse des aides sur certains dossiers. Le cas type c'est un ménage pour lequel le FSL s'est porté garant du loyer pour lui permettre d'accéder au logement et le ménage va en profiter en ne payant jamais son loyer sachant que le FSL sera obligé légalement de s'en acquitter. Dans ce cas-là, je me dis qu'étant donné que le FSL règle chaque mois le loyer de la personne, cette dernière peut au moins s'acquitter de ses factures d'eau. Il faut savoir qu'il y en a qui ont bien compris le système ! »²⁸⁷. « Avec du recul, les services constatent qu'un certain nombre de bénéficiaires du dispositif sont récurrents, et viennent chaque année demander au FSL qu'il prenne en charge leur facture d'eau. Les services dénoncent une logique d'assistanat dans laquelle se confortent certains bénéficiaires du dispositif. » (Entretien, FSL Gironde, 2011)

²⁸⁸ DUVOUX N. Le nouvel âge de la solidarité. Pauvreté, précarité et politiques publiques. Seuil. 2012

intercommunal des services d'eau. L'exercice de ses formes de solidarité de proximité s'inscrit principalement dans un registre de gestion préventive des phénomènes de précarité hydrique, répondant aux attentes des maires. En effet, une enquête TNS Sofres rend compte du fait que les maires considèrent que la pauvreté a augmenté sur leurs territoires depuis le début de la crise économique, et ce de manière encore plus marquée pour les maires de communes de plus de 10 000 habitants²⁸⁹. La lutte contre la pauvreté est devenue un axe central des politiques locales communales, notamment via la prévention et la lutte contre les impayés de logement et des services essentiels (eau, électricité, gaz)²⁹⁰.

Pour compléter les dispositifs d'aide curative départementaux, les municipalités et leurs opérateurs ont développés de nouveaux systèmes de tarification à visée sociale et environnementale. « *Depuis 2010 en France, les municipalités peuvent introduire un tarif progressif pour rémunérer les services de l'eau potable et de l'assainissement et nombreuses d'entre elles ont choisi ce système tarifaire pour répondre aux objectifs du développement durable aux plans économique, social et environnemental* »²⁹¹. La définition des tarifications sociales reste relativement large et libre à l'interprétation des collectivités. Diverses configurations de tarifications ont été expérimentées en France et en Europe depuis le début des années 2010.

Nous distinguons deux grandes formes de tarifications : les tarifications différenciées et les tarifications progressives. L'ensemble de ces types de tarification fonctionnent sur une base de tarification dite « *binôme* », présentant une part fixe (forfaitaire) et une part variable (indexée sur la consommation mesurée au compteur de l'utilisateur). Lyonnaise des Eaux a contribué au développement de ces tarifications en France avec plusieurs contrats emblématiques pour l'entreprise.

Les tarifications progressives se basent sur un double principe d'égalité des usagers face au tarif et d'universalité de l'accès à l'eau, en proposant à tous les usagers de bénéficier d'une première tranche volumique d'eau à un prix très faible pour garantir les usages sanitaires et alimentaires de l'eau. Au-delà du seuil de la première tranche, le prix du m³ d'eau augmente de manière progressive afin d'inciter les usagers à consommer moins d'eau pour préserver la ressource. Souvent composées de trois tranches volumiques, les tarifications

²⁸⁹ SECOURS CATHOLIQUE. Municipales 2014 : Les maires face à l'exclusion et la pauvreté. 2014

²⁹⁰ Ibid

²⁹¹ SMETS H. Les nouveaux tarifs pour l'eau potable. V. Johanet. 2013

progressives opèrent donc implicitement ou explicitement une différenciation entre les usages de l'eau considérés comme essentiels (première tranche), utiles (deuxième tranche), et de confort (troisième tranche). Les premières tarifications de ce type sont apparues en Belgique (Bruxelles en 2005) pour s'étendre par la suite en France dans différentes communes. Libourne (Gironde) est considérée comme la commune précurseur dans le déploiement de ces tarifications avec la construction d'une tarification à quatre tranches à partir de 2010. Aujourd'hui ces tarifications connaissent différentes déclinaisons possibles avec des tranches volumiques et des tarifs associés variant en fonction des caractéristiques des usagers desservis.

Les tarifications différenciées se basent sur un principe d'équité du service entraînant alors une différenciation du tarif de l'eau en fonction des types d'usagers ou des conditions sociales des ménages. Cette différenciation des tarifs constitue une rupture avec le principe historique d'égalité de traitement des usagers vis-à-vis du service public. En effet, l'égalité est un principe historique, et constitutionnel, du service public. La modulation des tarifs selon des critères étrangers à la nature du service et aux rapports entre l'utilisateur et le service est en principe illégale. Cependant, des adaptations de ce principe ont été proposées pour prendre en compte la situation réelle des usagers. Différentes modulations tarifaires ont ainsi été qualifiées de compatibles avec les principes fondamentaux du service public : ces dispositions tarifaires entraînent une transgression du principe d'égalité formelle au profit de l'instauration d'une égalité réelle. Ces modulations de tarifs ne doivent pas être arbitraires et doivent permettre, dans tous les cas, de recouvrir les coûts du service public. Les premières modulations acceptées portaient sur la différenciation des tarifs entre des abonnés à un service public se trouvant dans des situations différentes²⁹² (entre abonnés domestiques et professionnels). Cependant, au sein d'une même catégorie d'usagers, aucune distinction ne pouvait jusqu'à présent être faite, contrairement à d'autres services publics qui modulaient leurs tarifs en fonction des ressources des ménages (cantine scolaire, piscine...). Or, l'instauration de la loi Brottes en 2013 introduit une évolution profonde de la législation sur l'eau en reconnaissant l'intérêt de tarifs prenant en compte la composition ou les revenus du foyer dans le cadre des mesures de mise en application de l'article L210-1 du code de l'environnement pour des abonnés domestiques (« *chaque personne physique, pour son alimentation et son hygiène, a le droit d'accéder à l'eau potable dans des conditions*

²⁹² Arrêté du 14 octobre 2009 portant création du répertoire national des associations. Journal officiel, n°047 du 24 octobre 2009

économiquement acceptables par tous »). Cette loi incite, par la même occasion, les collectivités à développer des tarifications expérimentales sur une période de 5 ans dans le but de trouver les modalités technique pour concilier à la fois la préservation de la ressource et l'accessibilité sociale du service public.

Considérée comme précurseur dans ces nouveaux modes de tarification, Lyonnaise des Eaux a fait de l'ingénierie tarifaire un élément de différenciation vis-à-vis des autres opérateurs. Cependant, d'un point de vue opérationnel, l'efficacité réelle de ces dispositifs fait aujourd'hui débat : l'étude de la redistributivité de ces nouveaux tarifs n'est pas encore systématique. Même si la loi Brottes va dans le sens d'une étude diachronique de ces tarifs, elle n'en propose pas pour autant une méthode d'analyse partagée. Les travaux menés sur le sujet par les universitaires ont montré que la progressivité assurait une baisse de tarif pour les foyers peu nombreux mais pouvait occasionner une augmentation de tarif pour les familles nombreuses (Smets ; 2013). Lorsque ces tarifications sont étendues aux ménages en habitat collectif, par l'individualisation du comptage ou par le bais d'une facturation par unité de logement, il s'avère essentiel de bien mesurer par une étude économétrique le cout et les avantages de ces dispositifs. Il ne faudrait pas que le surcoût engendré par l'individualisation sur la part fixe de la facture des ménages viennent annuler les avantages tarifaires dont ils auraient pu bénéficier sur la partie variable (Barraqué, 2013). Plus encore, les tarifications progressives ont amené dans certains cas les plus gros consommateurs domestiques ou professionnels à développer des stratégies d'évitement des tarifs en s'appuyant sur des ressources de substitution au service comme les forages (Montginoul, 2007 ; Rinaudeau, 2010, Barraqué, 2013). Enfin, il nous apparait important de faire le lien entre le champ social et environnemental en étudiant également l'impact de la progressivité de ces tarifications sur la baisse de consommation. En effet, il ne faudrait pas que ces tarifications mises en œuvre pour des raisons sociales engendrent une baisse de consommation telle qu'elle remette en question l'équilibre budgétaire des services, entraînant alors une hausse du prix. Au regard de ces premiers travaux, il est aujourd'hui difficile d'avoir un recul critique sur l'impact de ces tarifications sur l'évolution du nombre d'impayé auquel est confrontée l'entreprise.

L'étude de l'évolution des régimes de gestion de la précarité hydrique montre comment le développement du contexte législatif sur le sujet associé à l'engagement de la stratégie RSE de l'entreprise a amené cette dernière à changer son régime d'action face aux clients les plus vulnérables. La prise en compte progressive de la dimension sociale de l'impayé par l'entreprise est une mutation importante dans la gestion de la relation client et le reflet dont l'entreprise intègre concrètement les principes du développement durable au cœur de son

activité de gestionnaire de service public. Initialement associée à la figure du mauvais payeur, l'impayé est devenu un marqueur mettant en visibilité les situations de vulnérabilité de certains clients. L'entreprise a alors fait évoluer son mode de gestion des impayés d'un registre rigoriste vers un registre inclusif et préventif. Poursuivant notre analyse de la stratégie RSE dans le domaine social, nous considérons que la mise en œuvre d'une démarche ambitieuse et opérationnelle de gestion préventive de la précarité hydrique ne pourra se faire que si l'entreprise est en mesure de diagnostiquer et suivre efficacement ce phénomène à l'échelle des services d'eau. Hors, à l'heure actuelle, Lyonnaise des Eaux est confrontée à des difficultés opérationnelles dans ce domaine, ne disposant que de définitions théoriques pour gérer la précarité hydrique. C'est pourquoi notre projet RSE se concentre sur le développement d'un nouvel indicateur de précarité hydrique, basé sur l'impayé, devant permettre à l'entreprise de dimensionner et d'orienter plus efficacement les dispositifs d'action sociale qu'elle met en œuvre.

II.3.2. L'analyse sociale d'un indicateur comptable : penser la précarité hydrique à travers l'impayé pour favoriser la gestion préventive de ce phénomène

Dans cette partie, nous souhaitons interroger l'opérationnalité concrète de ce concept de précarité hydrique. En effet, nous verrons comment les approches historiquement économique de la précarité hydrique a permis de développer un entendement principalement théorique de ce phénomène en se basant sur le niveau d'accessibilité du prix de l'eau. Cependant, cette approche reste trop souvent biaisée par la connaissance partielle que nous pouvons avoir de la consommation des ménages, de leurs ressources et de leur composition. Les responsables et gestionnaires de service se retrouvent alors confrontés à la difficulté d'appréhender la précarité hydrique sur leurs territoires, ne sachant pas sur quelles bases définir, dénombrer et cibler les populations vulnérables (section 3.2.1). Ainsi, l'approche actuelle de la précarité hydrique ne permet pas d'effectuer une analyse quantitative de la précarité à l'échelle des territoires des services. Il ne permet pas non plus de rendre compte de la diversité des formes spatiales et sociales de la pauvreté en eau. Face aux limites avérées des méthodologies traditionnelles, nous proposerons de penser la pauvreté dans le domaine de l'eau à partir des données d'impayés du service. Pour cela, la difficulté majeure qu'il nous faudra surmonter dans la construction d'une approche sociale de l'impayé, c'est celle de comprendre comment l'impayé peut être un révélateur et un étalon de la précarité dans le domaine de l'eau, tout en sachant que tous les impayés ne reflètent pas nécessairement des situations de précarité

hydrique (section 3.2.2). Le développement de cette vision de la précarité hydrique à partir de l'impayé nous permettra de réinterroger le principe d'égalité des usagers face au service public en décrivant l'itinéraire de ces usagers inscrits dans des trajectoires de précarisation (section 3.2.3).

II.3.2.1. L'analyse traditionnelle de la « précarité hydrique » : des méthodes traditionnelles à l'impayé

D'un point de vue méthodologique, les travaux sur la précarité hydrique ont proposé une définition socio-économique de ce phénomène, s'intéressant aux écarts de part de budget consacré au paiement de la facture d'eau pour les ménages pauvres et non pauvres. Ces observations ont montré, qu'en moyenne, le poids des factures d'eau reste modeste dans le budget des ménages français (1,1% du budget des ménages médians²⁹³). Cependant, il s'avère que les consommateurs les plus pauvres peuvent être contraint de consacrer une part disproportionnée de leur revenu disponible pour accéder financièrement au service public et vital d'eau (jusqu'à 5% du revenu pour certains ménages les plus pauvres²⁹⁴). Sur la base de ce constat, les chercheurs ont progressivement développé une définition de la précarité hydrique fondée sur l'évaluation de la capacité des ménages à payer leur facture d'eau, nommée « *water affordability* »²⁹⁵. Les ménages en situation de 'précarité hydrique' (ou « *water poverty* »²⁹⁶) ont alors été définis par leurs faibles capacités de paiement, consacrant au poste 'eau' une part de leur budget supérieure à 3% dans les pays de l'OCDE²⁹⁷. Dans le sillage de ces réflexions, d'autres travaux ont été développés pour essayer de comprendre avec plus de précision la façon dont la situation de précarité hydrique pouvait évoluer en fonction des revenus et de la composition des ménages²⁹⁸. Le concept de 'précarité hydrique', tel que développé dans ces années, a permis l'élaboration d'un référentiel de politique, puis la prise en charge de cette question par des élus surtout locaux (dans le cadre de la gestion de ce service public local), mais aussi nationaux, à travers une série de dispositifs curatifs et préventifs (Fonds Solidarité Logement, chèques eau, tarifications à visée sociale). Cependant,

²⁹³ SMETS H. De l'eau potable à un prix abordable : la pratique des Etats. V. Johanet, Paris, 2008.

²⁹⁴ SMETS H. Mise en œuvre du droit à l'eau potable dans les pays de l'OCDE, World Water Council, 2009.

²⁹⁵ SAWKINS J.W., DICKIEV.A. Affordability of Household Water Services in Great Britain. Journal of the Chartered Institution of Water and Environmental Management, vol. 19 n°3, 2005
Management, vol 19, No. 3, pp207-213

²⁹⁶ FITCH M., PRICE H. Water poverty in England and Wales. Chartered Institute of Environmental Health, 2002

²⁹⁷ OCDE. Social Issues in the provision and pricing of water services. 2003

²⁹⁸ OCDE. De l'eau pour tous : perspectives de l'OCDE sur la tarification et le financement. 2009

lors du processus de ciblage des dispositifs d'aides sociales à l'eau, les autorités publiques et les opérateurs ne remobilisent pas ce référentiel de revenu dédié au paiement de la facture d'eau. En effet, les tarifs et aides sociales dans le domaine de l'eau sont majoritairement accordés aux usagers sur la base de critères sociaux indépendants du monde de l'eau. Les référentiels mobilisés par Lyonnaise des Eaux sont les suivant :

- Le seuil de pauvreté fixé à 60% du revenu médian (Orléans)
- Les bénéficiaires du Revenu Solidarité Active (Dijon)
- Les bénéficiaires de la Couverture Mutuelle Universelle (Dunkerque)
- L'analyse des situations familiales au cas par cas (Issoudun, Cholet)
- Application à tous (toutes les tarifications par tranche croissante tels que développés à Libourne)

L'étude de la littérature nous montre que d'autres critères peuvent s'ajouter tels que

- Les cas de maladie ou handicap (Venelles)
- Les personnes âgées (non utilisé en France mais en Belgique)
- Les familles nombreuses (Brest)

Dans le cadre de ces dispositifs d'action sociale développés ou non par Lyonnaise des Eaux, nous observons que l'opérateur doit récupérer des informations sociales externes au service d'eau. En association avec cette démarche, nous pouvons identifier plusieurs difficultés dans l'opérationnalisation à long terme de ces dispositifs par l'opérateur :

- Cela introduit une incertitude quant à savoir si la vulnérabilité repérée dans d'autres domaines (santé, emploi, économie générale, sociale) recouvre avec justesse la réalité du phénomène de précarité hydrique
- Cela introduit des difficultés de gestion de la confidentialité de données personnelles externes (CNIL)
- Cela introduit une dépendance aux tiers pour l'opérateur qui souhaite mettre à jour ses dispositifs.

C'est pour contribuer à la résolution de ces problématiques que nous proposons de développer une démarche d'analyse socio-spatiale de la précarité hydrique à partir de l'impayé. En effet, l'impayé nous semble être à la fois un signal, une notion et un outil d'identification et de réflexion sur la précarité hydrique. En termes de définition, la créance est à différencier de l'impayé. Une créance est un droit d'exiger de quelqu'un l'exécution d'une obligation. La personne qui est en droit d'exiger s'appelle le créancier ; celle qui doit exécuter l'obligation s'appelle le débiteur. Dans le cadre de la gestion de l'eau, le créancier (le

gestionnaire du service public qu'il soit public ou privé) est lié au débiteur (l'utilisateur du service public et consommateur d'eau) par la facturation d'un service (apporter de l'eau potable). En effet, le droit de l'eau prévoit qu'en régie comme en délégation de service public, l'équilibre économique du service d'eau et la rémunération du gestionnaire se basent sur la facturation volumique de l'eau. C'est donc sur la base d'un contrat symétrique que s'établissent les rapports entre l'opérateur de service public (opérateur qui a le devoir de fournir en continu de l'eau potable au consommateur à un prix abordable) et son client-usager du service public (qui doit payer l'eau qu'il a consommé). Pour être réclamée, une créance doit être certaine, liquide et exigible.

- Pour prouver que la créance est certaine, le créancier doit apporter une preuve. Dans le domaine de l'eau, la preuve n'est autre que l'index de consommation relevé au compteur ou estimé sur la base de la moyenne des consommations antérieures.
- La créance est dite liquide quand elle est estimée dans son montant, et lorsque le document qui la constate contient tous les éléments permettant de l'évaluer. Pour que la créance soit payée, l'opérateur fait parvenir à l'utilisateur une facture détaillée de sa consommation d'eau présentant le montant de son abonnement, de sa part variable et des taxes qui sont associées.
- La créance doit enfin être exigible, c'est-à-dire être échue. Pour Lyonnaise des Eaux, la date d'exigibilité d'une facture est de 15 jours après sa publication.

La créance devient un impayé dès qu'elle n'a pas été payée à l'échéance, c'est-à-dire à la date d'exigibilité.

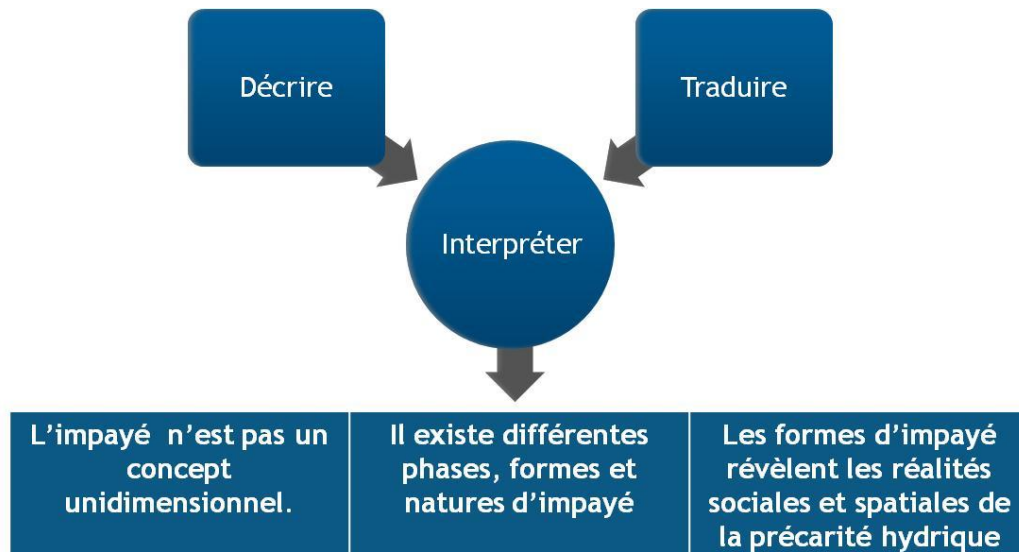
Dans le champ scientifique, la mobilisation de l'impayé pour penser la précarité hydrique reste limitée. Quelques études de cas nationales ou locales développent des analyses de la précarité hydrique à partir de l'impayé ; notion qui semble s'affirmer comme l'alternative la plus probante pour analyser les phénomènes précarité hydrique à l'échelle des services. Si la recrudescence des impayés constitue un « *marqueur visible* »²⁹⁹ des enjeux sociaux de la gestion durable des services publics d'eau potable, ces derniers ne constituent pas pour autant un marqueur systématiquement lisible de la précarité hydrique. En effet, la notion reste encore peu étudiée du fait même de la confidentialité des données personnelles qu'elle recouvre, obligeant les chercheurs à mobiliser principalement des données agrégées nationalement ou localement (par des organismes que l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) ou par la Fédération des Professionnels de l'Eau (FP2E)). Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de la LEMA, l'Office National de l'Eau et des Milieux Aquatiques (ONEMA) a initié en 2009 l'élaboration d'un Observatoire des services publics d'eau et d'assainissement qui manipule, parmi de nombreux indicateurs de performance, l'impayé³⁰⁰. Cependant, l'ONEMA mobilise le taux d'impayé de l'année N-1 des services comme un indicateur économique de bonne gestion financière des services, témoignant de l'efficacité des processus de recouvrement de créances, et non pas comme un indicateur social révélateur de la précarité hydrique.

Si la diminution de l'impayé a longtemps été associée à la bonne gestion économique des services, l'irruption des questions sociales au cœur des enjeux de durabilité des services incite les opérateurs à changer leur regard sur l'impayé afin d'embrasser la complexité de son contenu social. Pour s'inscrire dans cette démarche d'analyse sociale des impayés, nous appuierons notre développement autour de plusieurs axes méthodologiques (Figure 43).

²⁹⁹ TSANGA TABI M., GREMMEL J. Le débordement du social dans l'univers des services publics essentiels et nouvelles formes de solidarité : réflexions autour du droit à l'eau et sa mise en œuvre, Working Papers, 2011

³⁰⁰ <http://sispearec.brgm.fr/en/observatoire/indicateurs/p257.0>

Figure 43 : Démarche méthodologique d'analyse socio-spatiale des impayés en eau



Source : J.Batisse, S.Vaucelle, 2012

La description consiste à identifier, à partir des bases de données du recouvrement clientèle, les différentes formes que revêt l'impayé dans le domaine de l'eau ;

La traduction des formes d'impayé est nécessaire afin qu'elles puissent être révélatrices de situation de précarité des ménages dans le domaine de l'eau ;

L'interprétation sociale et spatiale des formes d'impayé les transforment en une source d'information sur les processus de vulnérabilité et de répartition territoriale de la précarité.

II.3.2.2. La construction d'un indicateur de précarité hydrique à partir des impayés

Nous présentons dans cette section la manière dont nous avons construit notre indicateur de la précarité hydrique à partir de la déconstruction des bases de données clientèles de recouvrement. Le travail d'identification des types d'impayé pouvant révéler la précarité hydrique résulte d'un travail de recensement et d'analyse impayés tout au long du recouvrement, et des différents Codes Internes de Suivi de Dettes (CSD) permettant à l'entreprise de typifier l'impayé. Ces codes donnent le plus souvent des indications sur les facteurs, quand ils sont connus de l'opérateur, à l'origine des situations d'impayés pour les usagers domestiques.

Au sein des bases de données clientèles de Lyonnaise des Eaux, chaque code CSD peut être qualifié à partir de deux types de caractéristiques ayant un impact sur mode de

relance et d'interaction entre l'entreprise et son client (Figure 44):

- Le niveau d'avancement de la créance dans le processus de recouvrement souvent long et pouvant s'achever dans certains cas par le passage à perte de certaines créances pour cause de surendettement de certains usagers (avancement du recouvrement).
- L'état de l'impayé qui permet de mettre en lumière les spécificités de certains impayés pour lesquels des solutions de recouvrement plus adaptées sont à mettre en place par rapport au plan classique de relance automatique (état de l'impayé).

Figure 44 : Typologie des impayés amiables en fonction leur signification

Code suivi de dettes	Avancement du recouvrement	Etat de l'impayé	Mode de relance
<i>Dossier Standard</i>	Amiable	Indifférencié	Relance automatique
<i>N'Habite Pas l'Adresse Indiquée</i>	Amiable	Absence	Pas de relance => enquête déclenchée
<i>Succession</i>	Amiable	Absence	Notaire relancé manuellement
<i>FSL</i>	Amiable	Social	Pas de relance
<i>Assurance fuite</i>	Amiable	Technique	Pas de relance
<i>Dégrèvement fuite</i>	Amiable	Technique	Pas de relance
<i>Litige</i>	Amiable	Technique	Pas de relance
<i>Surendettement</i>	Contentieux	Economique	Moratoire / plan d'apurement - procédure Banque de France
<i>Rétablissement personnel</i>	Contentieux	Economique	Pas de relance
<i>Irrécouvrabilité</i>	Contentieux	Economique	Pas de relance
<i>Assignment en paiement</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance par voie légale (huissier ou avocat)
<i>Injonction de payer</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance par voie légale (huissier)
<i>Référé-provision</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance par voie légale (huissier)
<i>Sogedi</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance via société de recouvrement
<i>Cabinet de recouvrement</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance via société de recouvrement
<i>Assignment ouverture redressement judiciaire</i>	Contentieux	Judiciaire	Relance par voie légale (huissier)

Source : J.Batisse, S. Vaucelle d'après document interne; Lyonnaise des Eaux, 2012

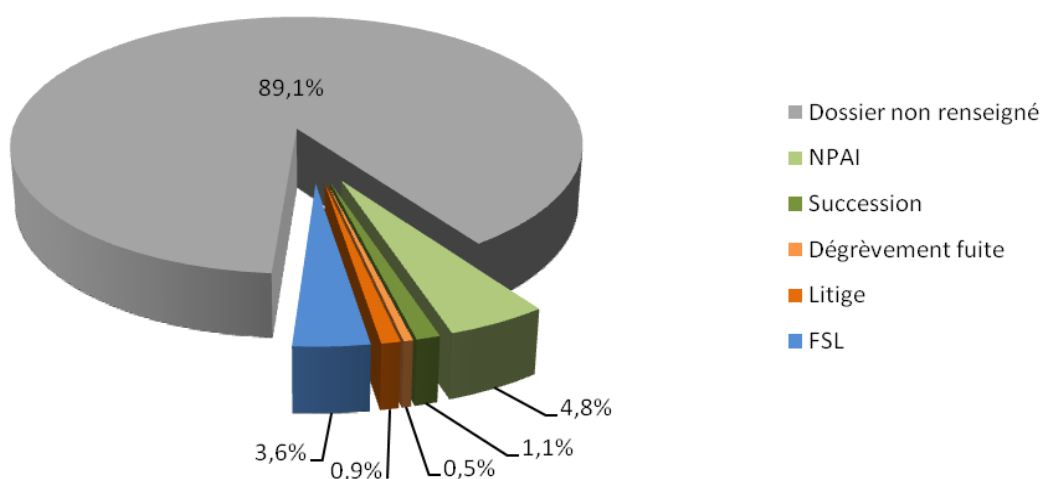
Il existe ainsi une diversité de codes CSD utilisés par l'opérateur ce qui témoigne de la complexité de la gestion des impayés en eau et des difficultés rencontrées pour isoler, en leur sein, les phénomènes de précarité hydrique. En effet, certains grands types de codification des impayés (N'Habite Plus l'Adresse Indiquée, Litige, Fuite, Succession...) permettent aux équipes de recouvrement de connaître l'origine de l'impayé des usagers concernés dans le but de les extraire du cycle de relance et de leur apporter, si nécessaire, un traitement moins automatisé et plus adapté. Par exemple, les codes CSD « *FSL* » ou « *Suivi local* » signalent la prise en charge de l'impayé par les services ou dispositifs sociaux communaux ou départementaux. Cependant, si les usagers les plus vulnérables peuvent effectivement se retrouver en situation d'impayés, tous les cas référencés d'impayé ne reflètent pas systématiquement des situations de précarité en eau et peuvent renvoyer à des problèmes techniques. Ainsi, les impayés identifiés par un code CSD « *fuite* » (dégrevement ou assurance) rendent compte des situations d'impayés liées à l'augmentation subite des consommations par voie de fuite ; ayant entraîné une démultiplication de la facture. Egalement, le code CSD « *n'habite pas l'adresse indiquée* » renvoie aux différents cas de logements vides, pour lesquels le client est parti sans penser ou sans vouloir le signaler et dont la facture est encore impayée. Enfin, d'autres impayés s'expliquent par l'existence de litiges entre l'opérateur et l'utilisateur notamment autour des volumes relevés ayant donné lieu à la facture.

A travers notre démarche, nous souhaitons ici retranscrire, à travers certains impayés, la variété des situations de vulnérabilité qu'il peut exister dans le domaine de l'eau en fonction du manque conjoncturel de ressources financières des usagers, à l'intermittence plus ou longue de leur accès à l'eau ou à des formes plus générales de précarisation de leur existence. Notre analyse de la précarité hydrique par le biais de l'impayé suit ainsi le processus chronologique du recouvrement de créances instauré par Lyonnaise des Eaux. Notre étude s'appuie sur l'exemple du contrat de DSP de Lyonnaise des Eaux avec la CUB pour l'année 2011 mais pourrait être reproduite avec la même méthodologie sur d'autres contrats en France.

Les formes de précarité économique signalées par certains impayés amiables.

En phase amiable, la forte proportion d'impayés considérés comme « *Standards* » (89% des impayés amiables en 2011), c'est à dire pour lesquels l'opérateur n'a pas d'informations précises, témoigne de la difficulté rencontrée par l'opérateur pour connaître les causes exactes de chaque impayé en eau (Figure 45). Ces dossiers avec une dénomination « *par défaut* » connaîtront un cycle complet de relance et pourront être soumis à une coupure d'eau et à un traitement contentieux le cas échéant.

Figure 45 : Analyse des impayés en phase amiable du recouvrement à partir des codes CSD



Source : J.Batisse, 2012

Dans notre démarche, nous retiendrons uniquement pour analyser les formes institutionnalisées de pauvreté en eau, les situations d'impayé pour lesquels les usagers ont bénéficié, de manière conjoncturelle, d'une aide départementale issue du Fonds Solidarité Logement (FSL – Volet Eau). Cette première catégorie d'impayés permet d'avoir une approche monétaire de la précarité fondée sur les critères d'attribution des aides FSL aux ménages : ces critères sont le ratio ressources financières / composition des ménages. Ces dispositifs « *solidarité eau* » ont été mis en place par les Conseils Généraux qui le souhaitent au cours de l'année 2004³⁰¹. Ils associent les collectivités territoriales et les opérateurs dans une logique d'assistance aux plus démunis (personnes à faible revenu, identifiées par les

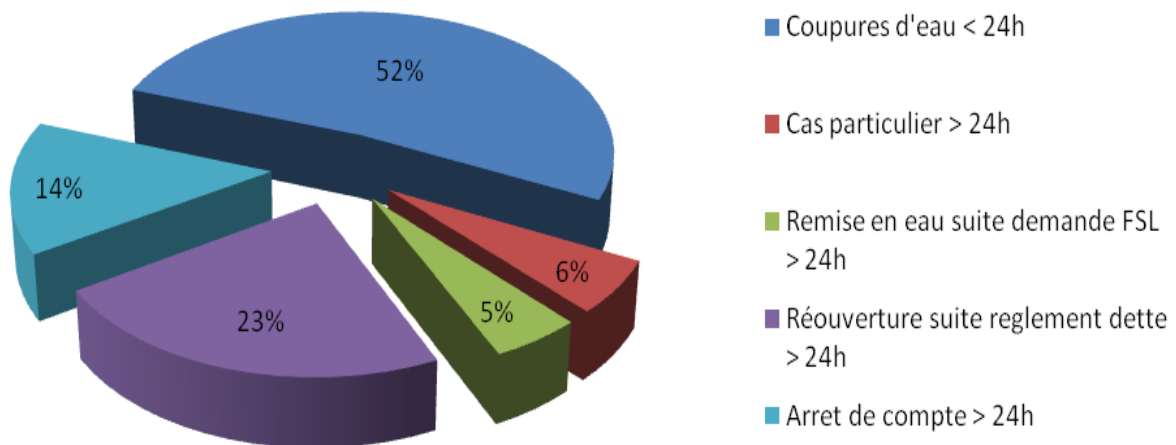
³⁰¹ Loi n° 2004-809 du 13 août 2004

services sociaux ou par les opérateurs) par le biais d'un fonds solidarité destiné aux logements et aux services essentiels. Les collectivités abondent par financement direct au recouvrement des impayés tandis que les opérateurs procèdent par abandon de créances. Si le montant de la dette à recouvrir dépasse 1000 euros, le dossier n'est plus instruit uniquement par le FSL, mais passe par une commission regroupant plusieurs acteurs dont le délégataire. Ainsi, en cas de difficultés de paiement de la facture par un usager, et si la mise en place d'un aménagement de paiement n'est pas réalisable aux vues des ressources du demandeur, l'usager, l'opérateur et/ou les services sociaux peuvent établir une Fiche Diagnostic Eau à l'attention FSL afin de procéder à l'instruction du dossier. En cas d'accord du FSL, l'usager bénéficie d'une aide pour le paiement complet ou partiel de sa facture : le FSL abonde par un financement direct au paiement des taxes et de la part collectivité, tandis que l'opérateur fait un abandon de créance sur la part fermière.

Les formes de précarité dans les conditions de vie signalées par les impayés avec coupure d'eau.

Il s'agit des usagers contraints de payer leur facture d'eau suite à la fermeture de leur branchement. Dans le cadre de ce travail d'analyse des coupures d'eau, nous avons choisi de recentrer notre analyse sur les usagers ayant connu une fermeture de plus de 24h. En effet, dans le cadre des fermetures de compteur de très courte durée (52% des coupures se font sur période inférieure à 24h), il est souvent difficile de distinguer, si ce n'est au cas par cas, les négligences et retard de paiement d'une part, des usagers en situation de précarité d'autre part réglant malgré tout leur facture. De manière plus systématique, les coupures d'eau de plus longue durée peuvent témoigner de situations de précarité en eau dans la mesure où elles mettent en lumière ces usagers qui, malgré leurs faibles ressources financières, n'ont pas pu bénéficier d'aides publiques pour payer leur facture : soit parce qu'ils ne correspondent pas aux critères de sélection du FSL, soit parce qu'ils ne se sont pas fait identifier par crainte (peur de la stigmatisation), par impossibilité (illettrisme, analphabétisme), ou par méconnaissance du système d'aides (Figure 46). Ces formes non négligeables de précarité hydrique représentent 28 % des cas de coupure d'eau de plus de 24 heures (Remise en eau suite demande FSL ou suite règlement de la dette), le reste étant composé de cas particuliers de mésententes entre locataires et propriétaires ou de logement vides ayant donné lieu à un arrêt de compte client.

Figure 46: Composition des coupures d'eau.



Source : J.Batisse, 2012

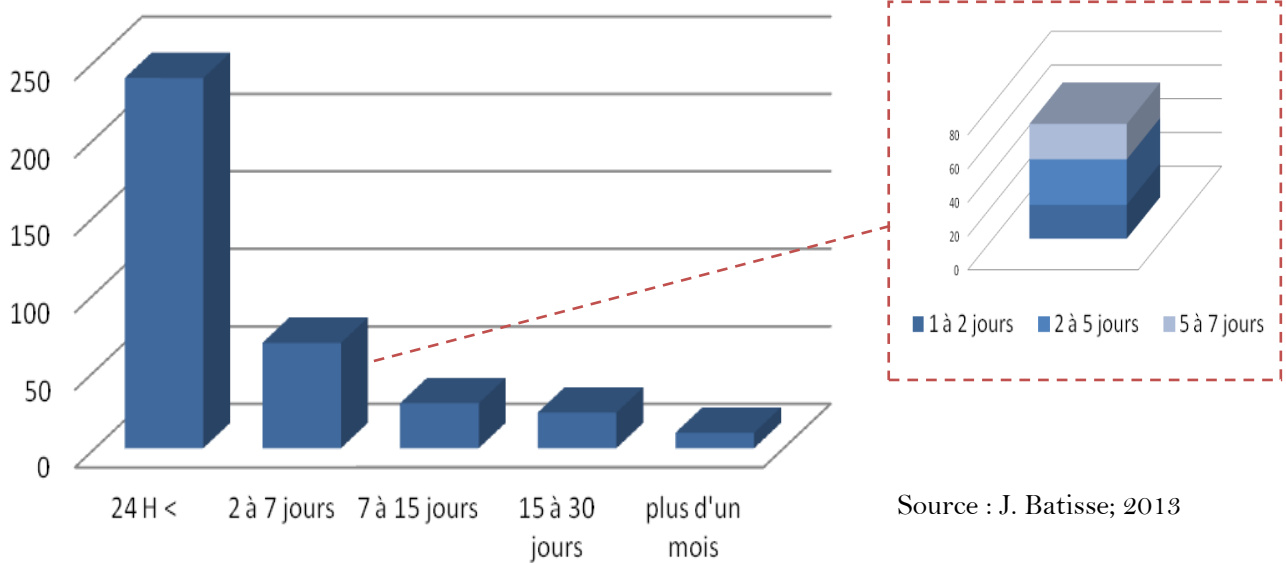
La part importante des coupures d'eau de moins de 24h et la part très faible des cas particuliers de coupure attire notre attention et suggère deux remarques. D'une part, le nombre de coupure de logements vides est faible (compris dans cas particuliers et donc représentant moins de 6% des coupures) montrant par-là que les opérateurs doivent prendre conscience de l'impact de la coupure d'eau sur la qualité de vie des ménages ; et justifiant alors le positionnement des associations d'usagers, et plus récemment du législateur³⁰², en faveur de l'interdiction de cette pratique. D'autre part, la part majoritaire des coupures d'eau sur un délai inférieur à 24h témoigne du caractère véritablement dissuasif de la coupure d'eau envers des usagers retardataires, négligents ou récalcitrants. En effet, l'actualité récente sur la loi Brottes, interdisant depuis 2014 les coupures d'eau, montre que la crainte de certains sénateurs d'assister à développement massif des retards de paiement dus « à des comportements non citoyen » d'usagers de mauvaise foi³⁰³.

Pour les cas de coupures d'eau supérieures à 24 heures (remise en eau suite demande FSL ou règlement de la dette), la courbe de répartition des durées des coupures d'eau nous informe que la majorité des usagers subissent une coupure d'eau d'une semaine environ (Figure 47).

³⁰² Loi Brottes : LOI n° 2013-312 du 15 avril 2013 visant à préparer la transition vers un système énergétique sobre et portant diverses dispositions sur la tarification de l'eau et sur les éoliennes. Journal officiel, N°0089 du 16 avril 2013

³⁰³ TESSON P., COTTA M. Des sénateurs veulent revenir sur l'interdiction des coupures d'eau. Le Point [en ligne]. 2015

Figure 47 : Logements occupés, répartition du nombre de coupures d'eau en fonction de leur durée sur la Communauté Urbaine de Bordeaux.

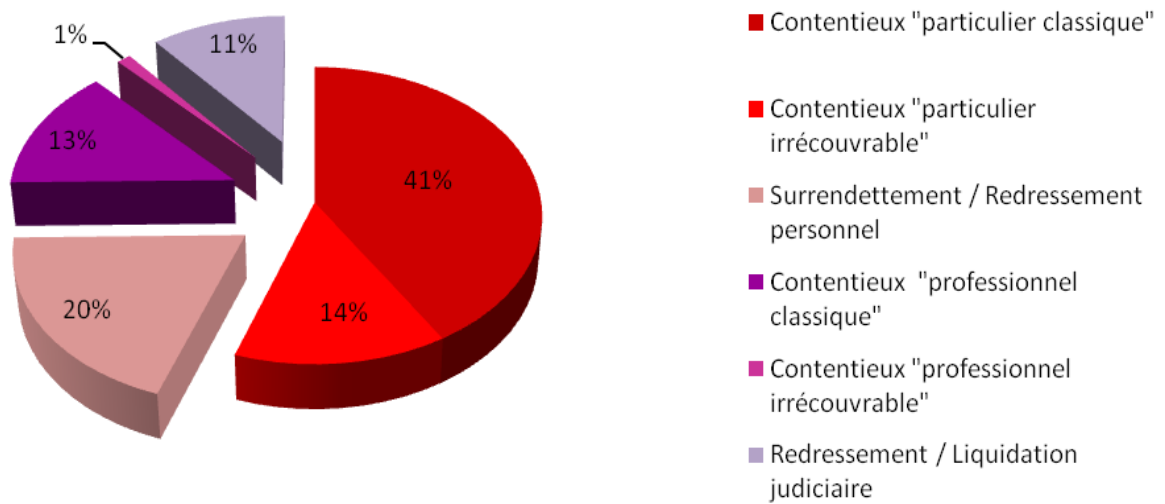


Cette approche par l'impayé de la précarité hydrique révèle ici l'aspect véritablement qualitatif de la pauvreté en eau, traitant des conditions de vie difficiles et récurrentes de certains ménages. Ces ménages, en profonde difficulté de paiement, peuvent rester parfois plusieurs semaines sans eau, ce qui nous laisse à penser les difficultés dans lesquelles ils peuvent vivre, contraints de faire des arbitrages dans leurs choix de consommation.

Les formes de précarité hydrique structurelle ou chronique des usagers en impayé contentieux

Cette dernière forme de précarité hydrique regroupe plusieurs cas d'impayés renvoyant à des formes plus généralisées de précarité, pouvant notamment s'étendre à l'énergie ou au logement tout entier. Parmi ces cas d'impayés en phase contentieux de recouvrement, nous focalisons notre attention sur les impayés pour cause de surendettement, de redressement personnel ou d'irrecouvrabilité qui permettent de toucher du doigt une catégorie nouvelle et en augmentation d'usagers en situation de précarité généralisée (Figure 48).

Figure 48 : Les cas de surendettement, redressement personnel ou irrécouvrabilité dans les impayés contentieux

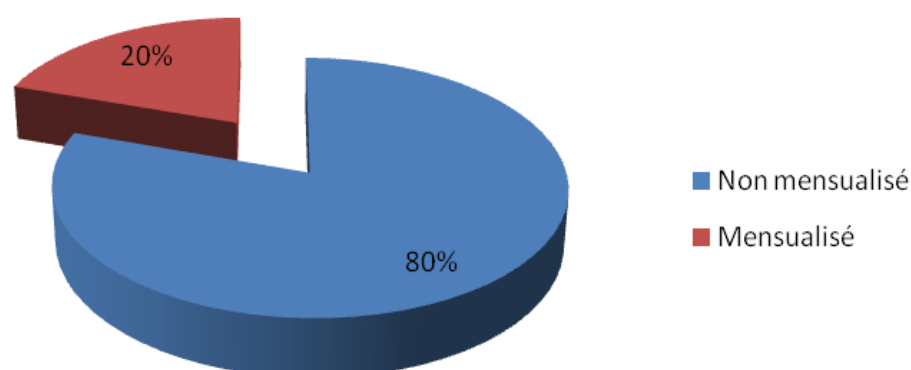


Source : J.Batiste, 2012

Ces usagers en impayé contentieux subissent un recouvrement de leurs dettes par le biais d'une saisie partielle de leurs biens et/ou revenus. Ces usagers en surendettement sont identifiés par la Banque de France par le biais des Commissions de surendettement (Loi Neiertz, 1989 puis Loi Borloo, 2004). Ces commissions permettent l'élaboration d'un plan de redressement de la situation de l'utilisateur et de recouvrement de ses créances par le biais de différentes méthodes : le report ou rééchelonnement des créances, les remises de dettes, la réduction voire la suppression des intérêts. Avec la crise économique, l'augmentation du nombre de cas de surendettement des ménages touche le service public d'eau potable. Plus encore, certaines personnes entrent en faillite personnelle, c'est-à-dire qu'ils sont devenus incapables de payer leurs dettes, ce qui implique un passage à perte de leur créance par l'entreprise (irrécouvrabilité).

A ces formes d'impayés pouvant révéler le caractère structurel que peut recouvrir la précarité hydrique, inscrite dans une précarisation généralisée des vies, s'ajoute la dimension chronique de cette première. Ainsi, les impayés en eau de plus de six mois, souvent arrivés en phase de recouvrement contentieux, signalent les risques pour certains ménages d'accumulation possible de factures impayées. En effet, pour les particuliers non mensualisés la facturation de leur consommation d'eau se fait tous les six mois ce qui montre, dans le cas d'un impayé de plus de six mois, qu'au moment de la réception d'une nouvelle facture d'eau la précédente n'a pas été réglée. Enfin pour les clients mensualisés, les cas d'impayés de plus de six mois révèlent qu'ils n'arrivent pas à régler en totalité leurs mensualités (Figure 49).

Figure 49: Usagers domestiques en situation d'impayé de plus de 6 mois



Source : J.Batiste, 2012

Pour opérer une synthèse des résultats obtenus à partir des impayés en eau, nous avons montré qu'un indicateur de développement socialement durable des services d'eau pouvait être élaboré à partir des impayés. Cet indicateur basé sur 5 formes d'impayés révélateurs de trois formes de pauvreté revêt un intérêt tant opérationnel que sociologique.

Parmi les impayés en recouvrement amiable, nous avons retenus une seule forme d'impayé pour penser la précarité hydrique : les impayés bénéficiant d'une aide sociale FSL. Cette première forme d'impayé permet d'identifier les usagers en situation de pauvreté économique dans le domaine de l'eau, dans la mesure où les aides du FSL sont attribuées aux usagers sous conditions de ressources. Ensuite, parmi les impayés en phase de recouvrement négocié, nous retiendrons le cas des usagers, habitant leur logement, ayant fait l'objet d'une coupure d'eau de plus de 24h. Cette précarité s'exprime dans les conditions de vie des ménages soumis à une privation plus ou moins longue à l'eau potable. Cette privation oblige les ménages à développer des stratégies alternatives de maintien à l'eau (achat d'eau en bouteille, recharge de bouteille en fontaines publiques, accès aux douches dans des lieux d'accueil ou auprès de relations amicales ou familiales). En cas de prolongement dans le temps de ces situations, les usagers peuvent se retrouver confrontés à une détérioration de leurs conditions d'hygiène. Enfin, au moment du recouvrement contentieux des impayés, plusieurs formes d'impayés peuvent être révélatrices de précarité structurelle ou chronique. En effet, les impayés d'usagers en situation de surendettement ou d'irrecouvrabilité témoignent du fait que les usagers de l'eau peuvent cumuler des formes de vulnérabilités dans plusieurs domaines dont l'eau potable. D'un point de vue opérationnel, l'approche par l'impayé permet de quantifier la précarité hydrique sur les territoires des services d'eau afin de mieux adapter et dimensionner les politiques sociales aux spécificités et à l'ampleur du phénomène.

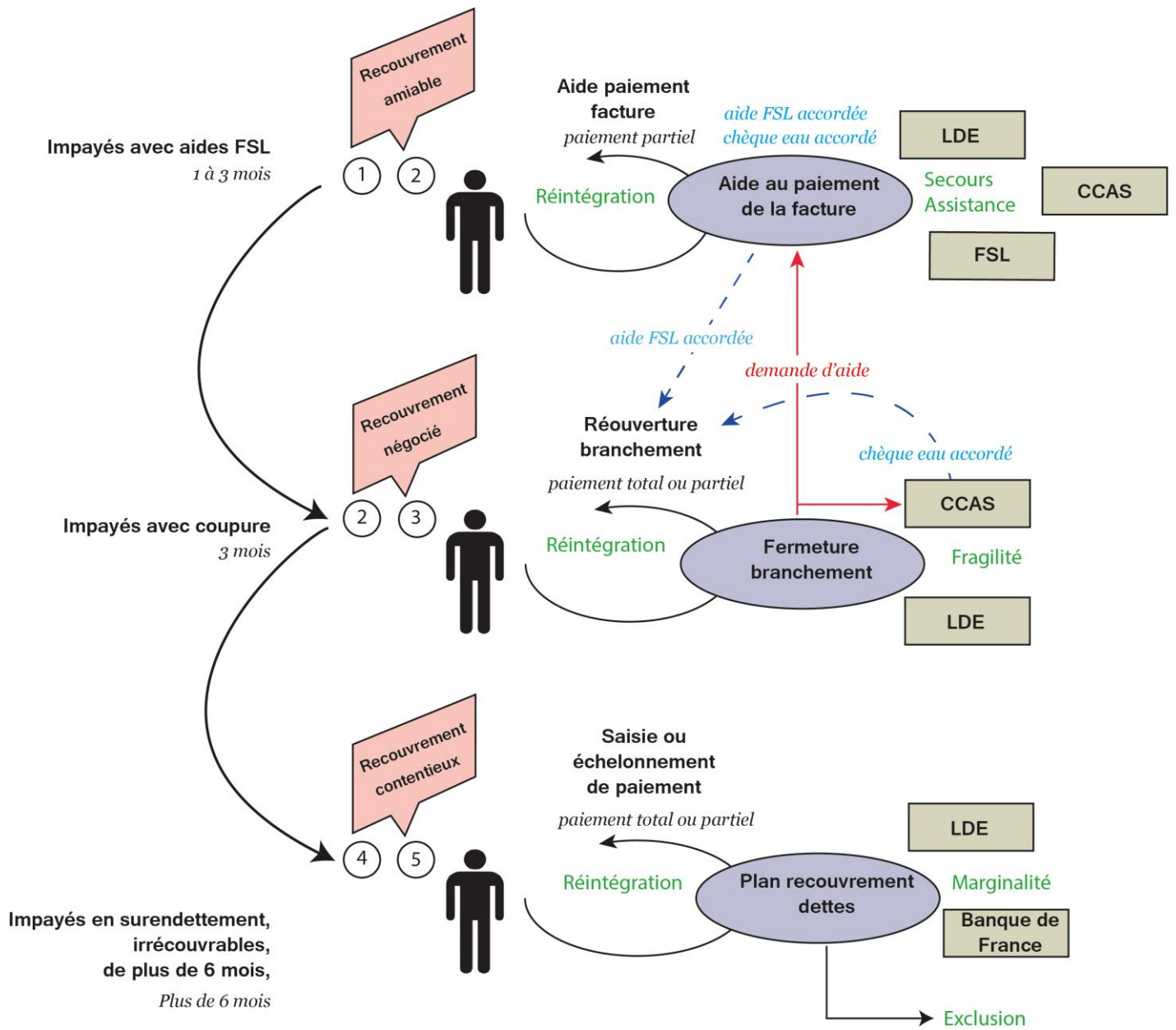
Sur les fondements de cet indicateur, nous pouvons non seulement mettre en œuvre un dénombrement de la part de population touchée par ce phénomène mais également faire une description fine des dynamiques d'exclusion subies par ces usagers. En effet, le cycle de recouvrement des créances amène les usagers à suivre un itinéraire d'exclusion progressive du service durant lequel certaines opportunités leurs sont offertes de réintégrer les conditions classiques de bénéficiaire d'un service public. Cet itinéraire nous amène à nous interroger sur la réalité du principe d'égalité des usagers face au service public : en effet, s'il existe bel et bien une égalité de traitement des usagers en situations d'impayé, tous les usagers précaires ne semblent pas tous bénéficier des mêmes capacités (financières, sociales, éducatives) les amenant à saisir avec plus ou moins d'efficacité les opportunités de retour à la normale de leur situation.

II.3.2.3. Itinéraire d'un usager précaire de l'eau : les formes d'inclusion-exclusion au service

La description fine du processus de recouvrement permet d'analyser en détail la réalité sociale subie par ces ménages. Ils rencontrent en effet des formes de vulnérabilité parfois multiples, pouvant se succéder voire même se cumuler dans le temps. Pour un usager en situation de vulnérabilité, ce parcours dans la chaîne de recouvrement de créances est souvent long et complexe, le positionnant dans différentes situations d'exclusion et de dépendances à l'égard des systèmes d'aides curatives (Figure 50). Sur ce point, l'analyse de la précarité proposée par Paugam s'avère particulièrement utile pour qualifier le parcours de ces clients précaires et leur itinéraire de « *disqualification sociale* »³⁰⁴. Cette grille d'analyse nous permet de distinguer 5 situations de vulnérabilité plus ou moins critique des usagers précaires dans le domaine de l'eau : les usagers en situation de secours (situation 1), d'assistance (situation 2), de fragilité (situation 3), de marginalité (situation 4) et d'exclusion (situation 5).

³⁰⁴ PAUGAM S. La disqualification sociale : essai sur la nouvelle pauvreté, Paris, PUF, coll « Sociologies », 1993.

Figure 50 : Itinéraire d'un usager précaire dans le domaine de l'eau



Source : J. Batisse; 2013

- Le secours : la relation de secours se traduit par la mise en œuvre d'aide ponctuelle aux usagers en situation d'impayé en eau, leur permettant de faire face à un manque temporaire de ressources ou à un accident de la vie. Cette situation est vécue par les usagers précaires en situation d'impayé amiable repérés par les services sociaux départementaux ou communaux. Ils bénéficient le plus souvent d'une aide curative (abandon de créance, chèque eau) leur permettant de réintégrer les conditions normales de bénéficiaires du service. A l'échelon département, les demandes d'aides sociales curatives sont analysés au cas par cas par la commission départementale FSL qui statue sur les conditions de ressources des requérants, leur reste à vivre et leurs démarches de « *bonne gestion* » de budget. A l'échelon communal, les aides sociales proviennent de dispositifs curatifs de chèques eau, visant à payer une partie de la facture des abonnés bénéficiaires. Dans tous les cas, ces aides sociales de secours visent à la remise à flot des ménages confrontés à des difficultés passagères (accident de la vie) ou à des surconsommations ponctuelles (dues principalement à des fuites). A titre d'exemple, le dossier FSL 130801XX institué en 2013 par le FSL de la Gironde correspond à un couple avec 3 enfants ayant connu une fuite d'eau. Ils se sont retrouvés en incapacité de payer leur facture de 795,33 € avec leurs revenus familiaux de 1660 € par mois. Lyonnaise des Eaux a procédé à une remise sur fuite de 293,33 €. Malgré cette remise sur fuite, ce ménage s'est encore retrouvé en incapacité de payer les 502 € restant (3 rejets de chèques), ce qui l'a amené à solliciter le FSL. Après traitement du dossier, le FSL a accordé une aide de 302 € et le ménage a réussi à payer 200 € via mandat. Autre exemple, le dossier FSL 100800XX, correspondant à un ménage ayant bénéficié d'un secours du FSL suite à un accident de la vie matérialisé par la perte d'un emploi. Le ménage d'une personne ne présentait plus de ressources (hors allocation logement) et était confronté à un impayé de 96 €. De ce fait, le FSL a accordé une aide complète pour le paiement de la facture impayé et a proposé la mise en place d'une mensualisation de la facturation à partir du moment où la personne aura retrouvé un emploi.
- L'assistance : la relation d'assistance des abonnés en situation d'impayés dans le domaine de l'eau née de l'instauration d'un secours répété des mêmes usagers. Dans ce cas de figure, deux types de configuration existent : d'une part, les usagers dont la récurrence des aides permet une amélioration de la gestion du budget et une optimisation de la consommation d'eau ; d'autre part, les usagers pour qui la récurrence des aides finit par être intégrée dans les stratégies personnelles, les amenant

alors à persister dans des situations d'impayés. Ce cas de figure peut amener les usagers à connaître la coupure d'eau malgré l'assistance répétée dont ils bénéficient. Pour illustrer notre propos, nous prenons le cas de l'abonné 07674XX. Il est symbolique d'une situation où l'assistance répétée peut permettre l'accompagnement vers une gestion plus adaptée de son budget eau dans le budget total du ménage. En effet, cet abonné a bénéficié de deux aides successives du FSL : d'abord en Février 2013, sous la forme d'un prêt de 317 €, puis en Juillet 2013, sous la forme d'une aide secours de 179 €. Ces aides sociales ont permis la remise à l'équilibre du budget du ménage, ayant par ailleurs engagé une démarche de mensualisation de 30 €/mois pour le paiement de sa facture d'eau. Cette mensualisation lui a permis de mieux gérer le paiement de sa facture et de gérer de manière plus raisonnée sa consommation, de telle sorte que l'abonné se retrouve en situation de bénéficiaire d'un crédit de 120 € à valoir sur sa facture de régularisation puisqu'il a moins consommé d'eau que prévu. D'autres cas reflètent des situations moins positives d'assistance, pour lesquels l'aide répétée des services sociaux ne permet pas de sortir de la situation d'impayé. Par exemple, l'abonné 339665XX a un historique clientèle jalonné de demandes d'aides FSL (2007, 2008 et 2010), refusées à plusieurs reprises, se retrouvant confronté en 2011 à une coupure d'eau et ayant bénéficié d'une réouverture suite à une double adaptation du recouvrement (échancier et mensualisation).

- La fragilité : la relation de fragilité touche des abonnés en situation d'impayé connaissant une coupure d'eau plus ou moins longue à leur logement. Ces abonnés connaissent une situation intermédiaire d'exclusion temporaire au service marquant leur situation de fragilité. En effet, ces abonnés n'ont pas pu bénéficier des aides sociales en phase amiable ou ne les ont pas sollicités, amenant alors l'opérateur à procéder à la coupure de l'eau dans le logement. La fragilité de leur situation s'exprime dans leur posture « *d'inclus-exclus* », insérés dans le processus de recouvrement de créances du service mais pouvant subir une coupure momentanée de l'approvisionnement en eau de leur logement. Ces expériences de précarité hydrique recouvrent finalement assez bien les analyses plus globales sur la précarité, témoignant du fait que la « *fragilisation sociale intervient dès lors que l'individu est exposé à la perte ou à la possibilité d'être sans* »³⁰⁵ un certain nombre d'éléments essentiels comme l'eau. En substance, ces expériences de 'précarité hydrique'

³⁰⁵ LE BLANC G. *Que faire de notre vulnérabilité ?* Paris, Bayard, 2011.

interrogent le statut des usagers en difficulté de paiement dans le système marchand de l'eau. Pour ces usagers, la vulnérabilité se définit aussi comme « *un état social intermédiaire entre deux régimes d'inclusion et d'exclusion* »³⁰⁶. En effet, la construction historique des services publics d'eau potable comme « *bien de club* »³⁰⁷ (soutenu par la persistance du recours à la coupure d'eau par les opérateurs d'eau dans l'objectif d'exclure du « *club* » les mauvais payeurs) tend aujourd'hui, dans un contexte de retour de la pauvreté dans la vie quotidienne des ménages, à mettre les populations vulnérables dans une position paradoxale « *d'inclus-exclu* »³⁰⁸. En effet, s'ils bénéficient comme la majorité des citoyens de l'accès universel à l'eau dans le logement, il reste pour eux obligatoire « *de payer [leur] cotisation [coûte que coûte] sous peine d'être exclu* »³⁰⁹. Pour sortir de cette situation l'abonné doit engager le paiement, même partiel, de sa facture d'eau. Il peut le faire seul, aidé par un tiers ou par les dispositifs d'aides sociales départementales (FSL si non sollicité préalablement) ou communales (chèques eau) appropriés. En cas de non résolution de leur situation, les usagers peuvent basculer vers des situations plus critiques de vulnérabilité marquée par le cumul de factures impayées. Une diversité de cas illustre cette situation de fragilité des usagers, confrontés à des coupures d'eau, inscrits dans des trajectoires personnelles parfois chaotiques. Par exemple, l'abonné 339688XX qui a bénéficié d'une aide sociale en 2008, a vu sa demande d'aide refusée en 2010 et se retrouvant en situation de coupure d'eau en 2011. La réouverture du branchement fera suite au paiement partiel de la facture et sera associé à un accompagnement social de la commune. Egalement, l'abonné 417478XX a connu des situations répétées de coupures (2006 et 2010 et 2011) pour lesquels la réouverture s'est faite grâce au travail de terrain des agents de recouvrement de Lyonnaise des Eaux ayant trouvé un accord amiable de paiement avec le client (paiement partiel, échelonnement puis mensualisation).

- La marginalité et l'exclusion : la relation de marginalité touche les usagers n'ayant pas pu payer une ou plusieurs de leurs factures d'eau et qui n'ont, le plus souvent, pas pu bénéficier d'aides sociales. La première situation de marginalité touche les usagers en

³⁰⁶ Ibid

³⁰⁷ BARRAQUE B. Les grandes villes et l'eau : économie institutionnelle. Annales des Mines - Responsabilité et environnement, vol. 1, n° 49, 2008

³⁰⁸ LE BLANC G. *Vies ordinaires, vies précaires*, coll. « La couleur des idées », Seuil, Paris, 2007

³⁰⁹ BARRAQUE B. Les politiques de l'eau. Académie des sciences morales et politiques, 2012.

impayé de plus de 6 mois, marquant l'arrivée d'une nouvelle facture d'eau alors même que la précédente n'a pas été réglée. Dans cette situation de précarité chronique voire structurelle, les usagers se positionnent à la marge du service, en situation de recouvrement contentieux. Dans ce cas, le passage à perte des créances de l'utilisateur constitue l'ultime recours de réintégration des usagers, opéré par Lyonnaise des Eaux. Parfois, malgré l'intervention des acteurs institutionnels comme la Banque de France, les plans de recouvrement des usagers en surendettement peuvent échouer et entraîner une perte de logement des abonnés et donc, de fait, leur exclusion du service.

La construction de l'impayé comme indicateur de la précarité hydrique a permis de déconstruire la variabilité de ses formes et la diversité des réalités sociales auxquelles il faisait référence. En effet, les opérateurs d'eau sont ainsi incités à être attentifs à la multiplicité des formes de vulnérabilité rencontrées par les clients précaires en situation d'impayé. La variété des situations complexifie grandement la gestion de la relation client des opérateurs d'eau qui ont historiquement associé l'égalité des usagers face au service public à l'indifférenciation des procédures de gestion de leur dossier.

II.3.3. Favoriser l'ancrage local de l'entreprise et contribuer au développement territorial : typologie des territoires de la précarité hydrique.

Dans cette partie, nous souhaitons ici contribuer à l'enrichissement des travaux pratiques et théoriques sur l'ancrage territorial de l'entreprise en analysant comment la mobilisation de notre indicateur d'impayé permet à l'entreprise de contribuer au diagnostic territorial de la précarité hydrique, intégrant d'autres formes de vulnérabilités sociales et urbaines. Cet objectif rejoint les enjeux de renforcement de la cohésion territoriale dans la métropole bordelaise. La cohésion territoriale est le processus qui a pour « *objectif de parvenir à un développement équilibré en réduisant les disparités existantes, en évitant les déséquilibres territoriaux et en rendant plus cohérentes à la fois les politiques sectorielles qui ont un impact territorial* »³¹⁰. Comment repérer les facteurs essentiels de la cohésion de nos sociétés, que sont les disparités sociales et la précarité, l'accessibilité aux services d'intérêt

³¹⁰ GUELLEC A. Rapport du Parlement Européen sur le rôle de la cohésion territoriale dans le développement régional, Commission du développement régional, 2005

général, la participation des citoyens à la vie publique, ou encore la capacité à coopérer et mutualiser des ressources, aux différentes échelles géographiques où ils s'expriment ?

Dans ce cadre, nous souhaitons analyser les dynamiques spatiales qui sous-tendent les réalités sociales que nous avons pu décrire. Prenant comme territoire de projet le service d'eau de la Communauté Urbaine de Bordeaux, notre objectif, similaire aux travaux sur la pauvreté en géographie sociale, est de comprendre comment l'affaiblissement ou la rupture du service rendu à l'utilisateur peut contribuer au renforcement de l'exclusion spatiale de certains usagers ou groupes d'usagers co-localisés : peut-on analyser des processus de différenciation territoriale à partir de l'étude des impayés sociaux dans le domaine de l'eau ? Nous amènent-ils à conclure au renforcement des dynamiques d'exclusion socio-spatiale sur des espaces déjà identifiés ou à l'inverse la précarité hydrique contribue-elle à faire apparaître de nouveaux fronts de pauvreté ? Après avoir analysé la répartition spatiale des impayés sociaux sur le territoire de la CUB (section 3.1), nous procéderons à l'analyse conjointe de la précarité hydrique avec d'autres formes de pauvreté pour faire une typologie des quartiers touchés par ces vulnérabilités (section 3.2). A travers l'analyse géographique des impayés, nous nous intéressons ici à la production de frontières territoriales associées à la pauvreté hydrique³¹¹.

II.3.3.1. Evaluation et répartition communale de la précarité hydrique sur la CUB

Sur les fondements de la typologie des impayés développée précédemment, nous pouvons procéder à une première analyse de la répartition communale des impayés. En termes méthodologiques, l'analyse cartographique des impayés s'est faite par le biais d'une géolocalisation des compteurs d'eau des données clientèles via SIG QGIS. La géolocalisation des compteurs s'est faite grâce aux branchements déjà géolocalisés dans les systèmes de données de Lyonnaise des Eaux mais aussi par une géolocalisation des compteurs via l'adresse de facturation des abonnés. Ces données individuelles sont ensuite agrégées à l'échelon infracommunal et communal pour conserver l'anonymat des données personnelles des usagers. L'objectif de ce travail n'est pas de géolocaliser individuellement des impayés sociaux mais de comprendre leur répartition spatiale globale afin de faciliter la mise en œuvre de l'action publique d'assistance. Notre travail cartographique s'appuie sur les données clientèles des impayés de la Communauté Urbaine de Bordeaux pour l'année 2011.

³¹¹ SÉLIMANOVSKI C. La frontière de la pauvreté. Presses universitaires de Rennes, coll. « Géographie sociale », 2008

Notre démarche de cartographie des impayés sociaux s'inscrit à une double échelle communale et infra-communale, sur le territoire de la Communauté Urbaine de Bordeaux. Grâce à l'impayé, sa nature et sa position dans l'espace urbain, nous devons être à même d'identifier et de décrire les formes et les espaces d'interaction de la précarité hydrique avec d'autres formes de pauvreté. Un point de vigilance est à rappeler : notre approche de la précarité hydrique par l'impayé ne prend en compte que les ménages clients de Lyonnaise des Eaux, à savoir directement raccordés au service d'eau de la CUB et payant une facture nominative. Ce diagnostic exclu les ménages en habitat collectif et payant l'eau dans leur charges, quand bien même ils auraient des difficultés à les payer. Un travail d'analyse complémentaire des impayés de charges locatives pourrait être réalisé pour obtenir une vision complète de la précarité hydrique sur le territoire à partir des impayés de facture d'eau et de charges locatives d'eau (Annexe 11).

Pour réaliser notre projet, nous nous inspirons principalement des travaux déjà réalisés sur les typologies multicritères des territoires de la précarité³¹². Les chercheurs mobilisent ainsi différents types d'indicateurs socio-démographiques (composition du ménage, genre, niveau d'éducation, l'activité), fiscaux (les revenus, les ressources et allocations) ou synthétiques (indicateur global de pauvreté, de bien être) pour qualifier la réalité des difficultés rencontrées par des populations précaires souvent co-localisées au sein des mêmes quartiers. Ces travaux contribuent principalement à dresser des diagnostics territoriaux à l'échelle des grandes métropoles régionales françaises, permettant non seulement de mieux comprendre les dynamiques de répartition de la pauvreté dans les grandes métropoles mais aussi de qualifier la nature des quartiers touchés par ce phénomène. On distingue plusieurs types de quartiers précaires : les centres historiques dégradés, les poches de pauvreté qui contrastent avec leur environnement, le tissu urbain récent et l'accession à la propriété, les territoires historiques de l'industrie et de l'habitat ouvrier. Nous laisserons de côté les études qui s'intéressent à la précarité à travers les politiques publiques de la ville dans le domaine social, recentrant l'analyse sur les quartiers prioritaires, les quartiers sensibles de la politique de la ville. Ces quartiers se différencient souvent de leur agglomération par la manière dont ils concentrent les indicateurs de difficulté sociale. L'ensemble de ces travaux montre que la

³¹² DUMONT G.F. Géographie urbaine de l'exclusion. L'Harmattan, Paris, 2011

AUGUSTIN J.M. Vers une géographie de la pauvreté. Le RMI en Gironde. Centre d'études des espaces urbains, Talence, 1993

répartition de la pauvreté dans les territoires urbains peut entraîner des phénomènes de fragmentation urbaine entre des quartiers faiblement ou fortement touchés par ce phénomène.

En reprenant les 5 types d'impayés révélateurs de 3 formes de précarité hydrique que nous avons précédemment décrit, nous pouvons quantifier la précarité hydrique sur le territoire du service d'eau de la Communauté Urbaine de Bordeaux (Figure 51)

Figure 51 : Quantification de la précarité hydrique sur la Communauté Urbaine de Bordeaux

Type de pauvreté	Recouvrement	Type d'impayés	Nombre d'usagers
Pauvreté économique	Recouvrement amiable	Impayés bénéficiant d'une aide sociale FSL (1)	653
Pauvreté dans les conditions de vie	Recouvrement négocié	Impayés entraînant une coupure d'eau (2)	128
Pauvreté chronique	Recouvrement contentieux	Impayés de plus de 6 mois (3)	1081
		Impayés en surendettement (4)	227
		Impayés irrécouvrables (5)	150

Source : J. Batisse; 2013

Sur la base de ces résultats nous pouvons dire que la précarité hydrique touche 2 238 abonnés du service d'eau de la Communauté Urbaine de Bordeaux, soit approximativement 6266 habitants³¹³ (Figure 52). La précarité hydrique sur le territoire métropolitain s'élève donc à 1% des abonnés du service tandis que 10% d'entre eux sont en retard de paiement après la première relance amiable (impayé d'un mois). Le montant global des impayés sociaux constitue sur la CUB un montant estimé à 563 302 euros pour l'année 2011, principalement représenté par les impayés de plus de 6 mois montrant l'importance du cumul de factures impayées chez les abonnés (243 000 euros ou 43% du portefeuille impayé). De même, nous relevons l'importance des impayés irrécouvrables ou associés à des cas de surendettement, mettant en lumière le poids financier de ces cas extrêmes (213 802 euros) n'ayant pas pu être solutionnés en amont (Figure 53).

³¹³ Considérant que le ratio habitants par abonnés est estimé à 2,8 habitants selon la base SISPEA (indicateur VP229)

Figure 52 : Proportion des abonnés en situation de précarité hydrique sur la CUB

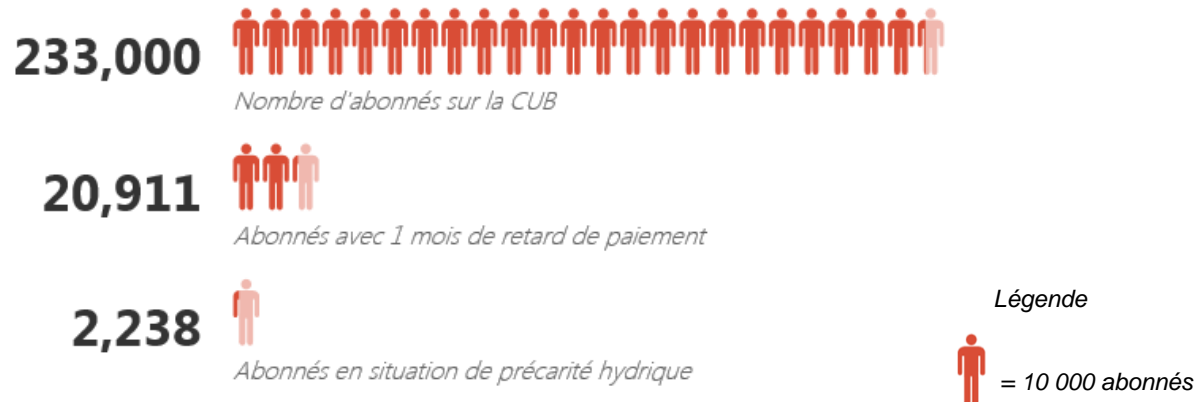


Figure 53: Répartition du portefeuille d'impayé par type

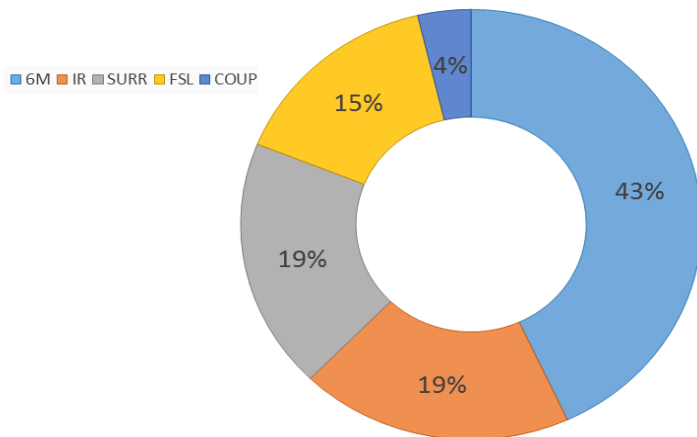
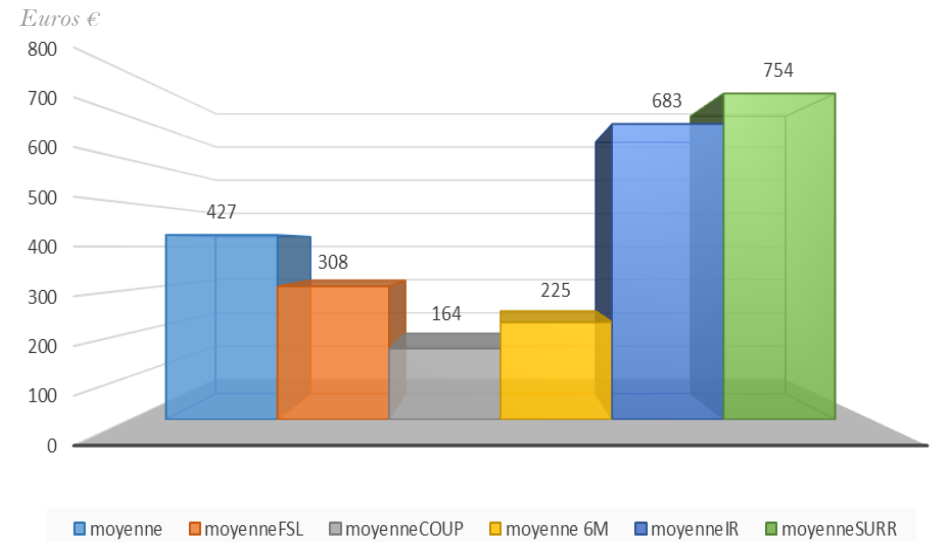


Figure 54 : Montant annuel moyen des impayés par type



Source : J. Batisse; 2014

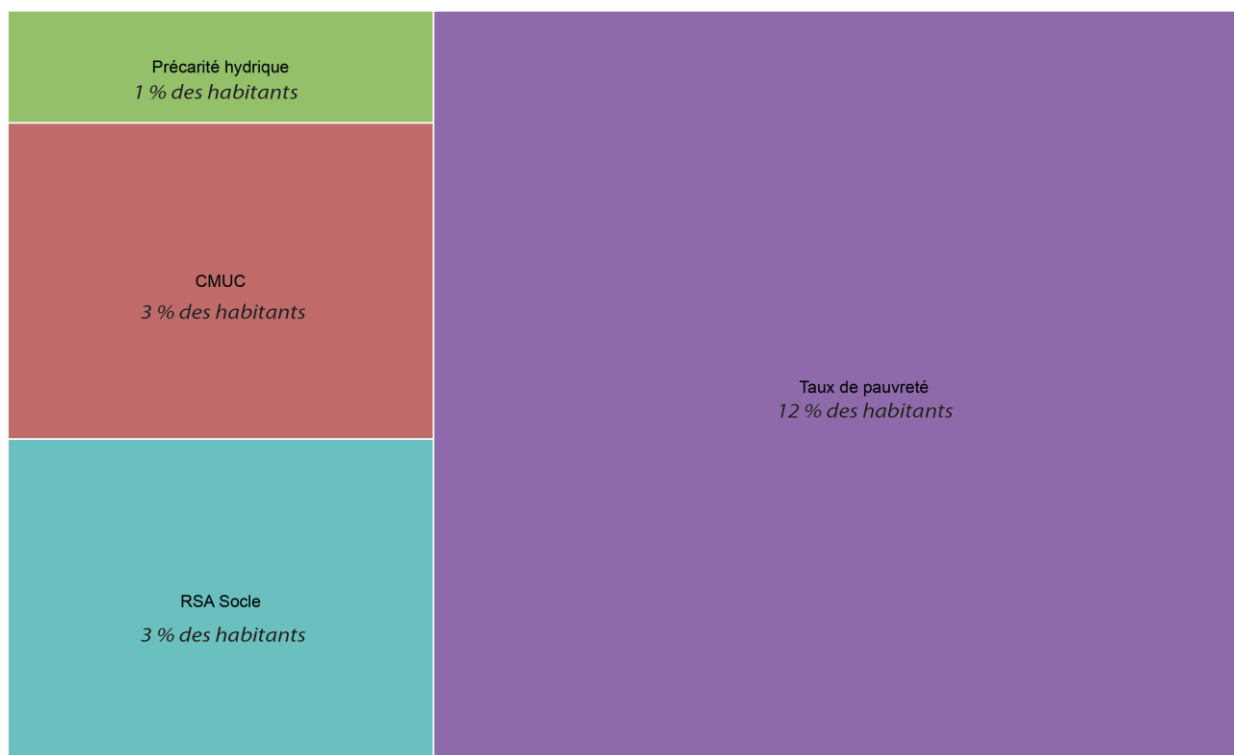
En moyenne, le montant des impayés d'abonnés en situation de précarité hydrique est de 427€ avec des disparités importantes par type (Figure 54). En effet, l'écart type entre les créances impayées de tout type est de 272 €. La valeur moyenne des créances FSL est plus importante que celle des créances ayant donné lieu à des coupures, ou supérieure à 6 mois. Ceci est dû au fait que le FSL traite prioritairement des dossiers d'usagers ayant les factures impayées aux montants les plus importants, pouvant être dues à des fuites. Le montant des créances contentieuses ou irrécouvrables sont également plus forte que les autres créances dans la mesure où ce montant regroupe en fait souvent les deux factures d'eau annuelles.

Pour mettre en perspective l'indicateur d'impayé que nous avons construit pour dénombrer la précarité hydrique, nous proposons de le comparer avec d'autres indicateurs permettant de révéler la pauvreté urbaine (Figure 55) :

- Les habitants bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA-Socle)
- Les habitants bénéficiaires de la Caisse Mutuelle Universelle Complémentaire (CMU-C)
- Les habitants situés en dessous du seuil de pauvreté (taux précarité³¹⁴)

³¹⁴ Ce taux de pauvreté a été calculé à partir du taux de pauvreté moyen déclaré par l'INSEE en 2011 pour les communes urbaines de Gironde. Source : 12,4 %

Figure 55 : Proportion d'habitants en situation de précarité : comparaison de différents indicateurs



Source : J. Batisse; 2013

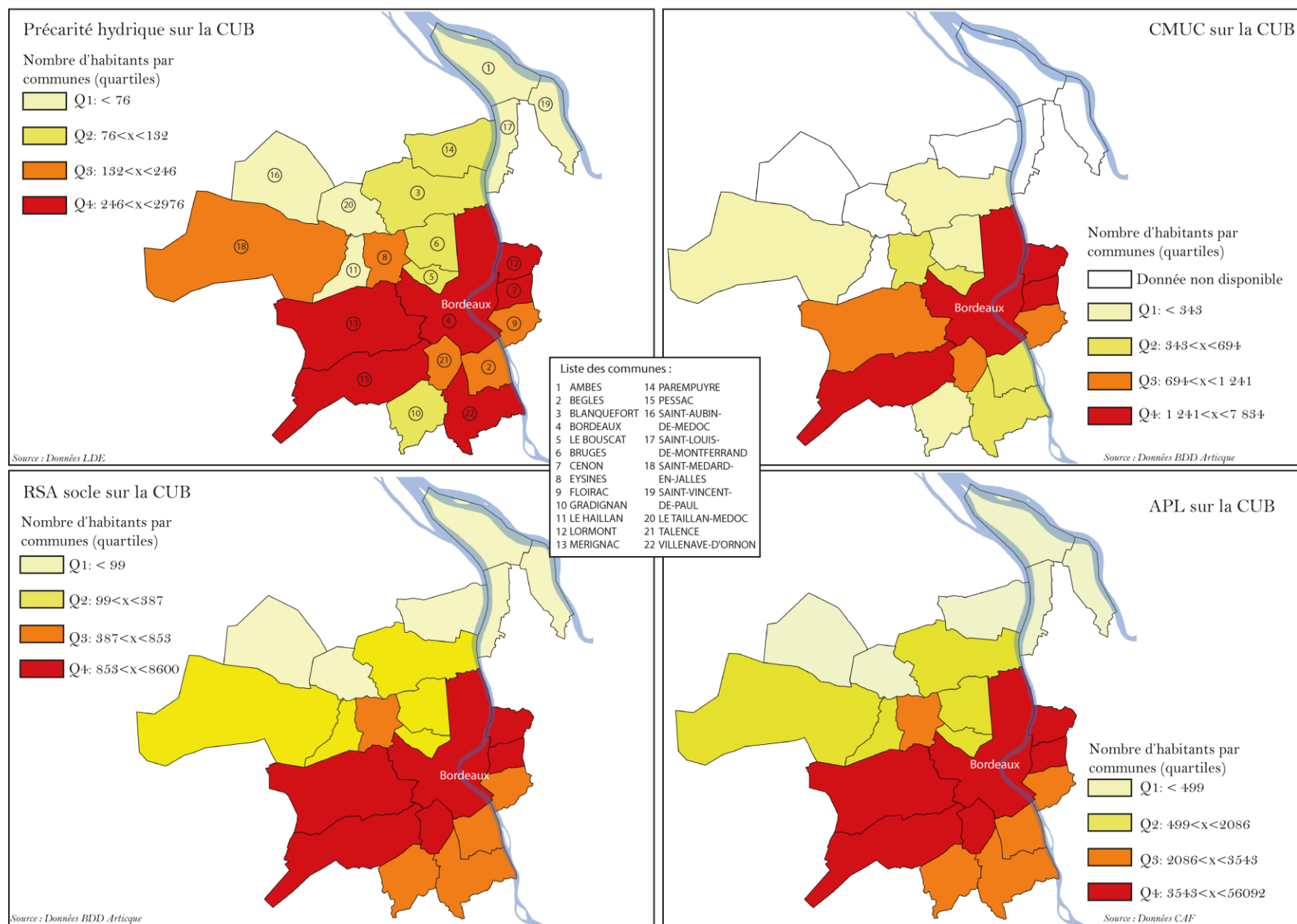
D'un point de vue quantitatif nous pouvons observer que le nombre d'habitants bénéficiaires du RSA socle, de la CMUC et en situation de précarité hydrique (6267 habitants estimés pour 2238 abonnés) sont quasi similaires. La proportion d'habitants en situation de précarité hydrique représente 1% de la population de la CUB tandis que 12% la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Par conséquent, nous pouvons dire que la précarité hydrique représente une faible part de la population vivant dans une situation de vulnérabilité sociale et économique. Cependant, au regard de ces proportions, la précarité hydrique ne doit pas être considérée comme un phénomène marginal mais bien comme l'expression des conditions de vie les plus dégradées par les ménages.

Pour aller plus loin dans l'interprétation des résultats, nous pouvons analyser la répartition du nombre d'impayés sociaux par commune montre que la précarité hydrique, comme les autres formes de précarité n'est pas un phénomène diffus sur le territoire de l'agglomération mais bel et bien inégalement concentré sur les communes de la CUB (Figure 56). En terme de répartition spatiale de ces individus sur le territoire du service d'eau de la CUB, nous observons un regroupement de la commune centre de l'agglomération (Bordeaux) avec ses

communes attenantes situées à l'Est (Lormont et Cenon) et à l'Ouest (Mérignac et Pessac) dans le groupe des 25% de communes de la CUB regroupant les plus grands nombres d'habitants précaires (Quartile 4). Cette analyse descriptive confirme et infirme tout à la fois l'imaginaire collectif bordelais sur l'agglomération : « *La commune centre de Bordeaux bénéficie d'une réputation de ville bourgeoise, s'opposant au caractère populaire de la rive droite de la Garonne* »³¹⁵. Si l'ensemble des indicateurs de précarité (précarité hydrique, APL, RSA Socle, CMUC) présente de fortes concentrations dans le cœur de l'agglomération, les indicateurs de précarité diminuent en s'éloignant vers la périphérie mais de manière différente en fonction de l'indicateur. La presqu'île d'Ambes et les communes du Nord-Ouest de la CUB (Saint-Aubin, le Taillan, Parempuyre) font parties des 25% des communes présentant systématiquement le moins grand nombre d'habitants précaires.

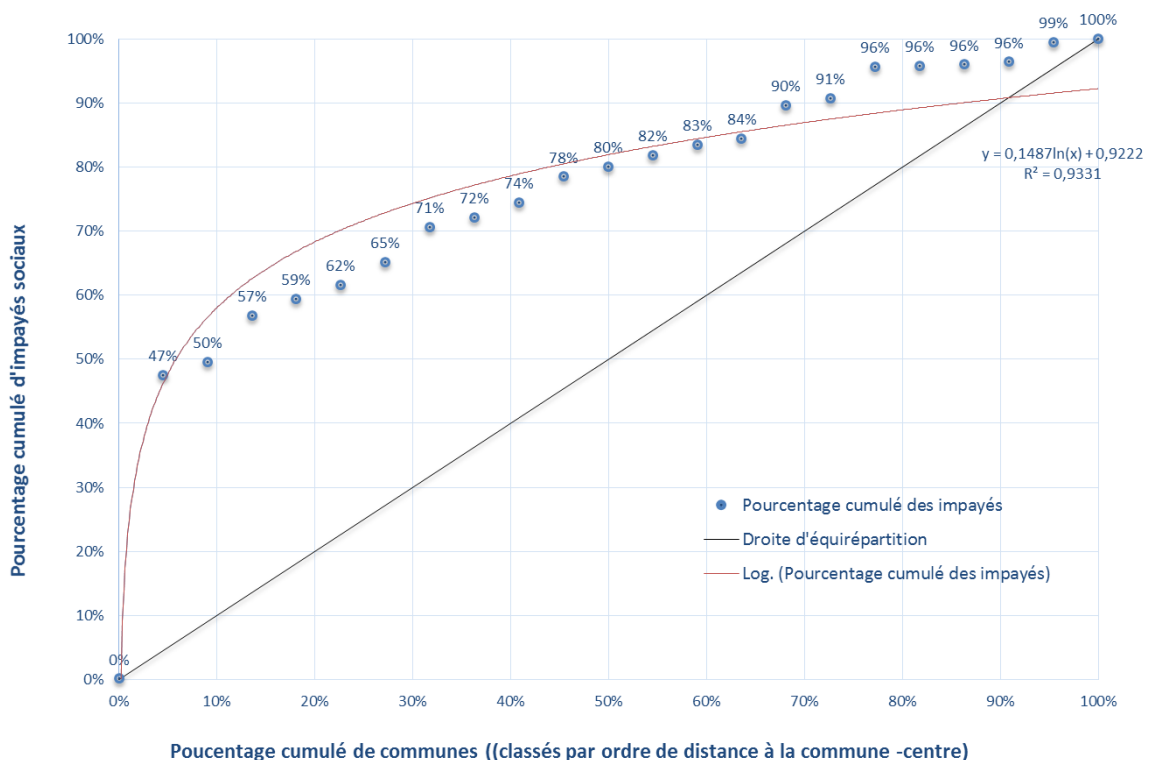
³¹⁵ DUMONT G.F. Géographie urbaine de l'exclusion. L'Harmattan, Paris, 2011

Figure 56: Indicateurs de précarité sur la CUB



Pour tester la viabilité d'une répartition centre-périphérie de la précarité hydrique nous avons construit un indice de concentration de Gini du pourcentage cumulé d'impayés sociaux (révélateur de la précarité hydrique) en fonction du pourcentage cumulé de communes (intégrées au gré de leur distance à la commune-centre). L'éloignement de la courbe de tendance de notre série de données à la droite d'équirépartition confirme l'inégal développement de ce phénomène par commune (Figure 57). Tout d'abord, au cœur de l'agglomération, c'est la commune-centre de Bordeaux qui regroupe 47 % du nombre d'impayés sociaux de l'agglomération. Ensuite, l'analyse de la croissance de la courbe montre que plus on s'éloigne du centre de l'agglomération, plus le nombre de précaires intégrés dans le pourcentage cumulé d'impayés sociaux diminue. Par conséquent, plus on s'éloigne du centre moins la précarité hydrique est importante. Enfin, nous pouvons constater que la commune centre regroupe 47% des impayés sociaux de l'agglomération, la commune centre et ses communes limitrophes (Lormont, Cenon, Floirac, Talence, Le Bouscat et Bègles) regroupent 70% des impayés sociaux de la CUB.

Figure 57: Courbe et indice de concentration de la précarité hydrique par commune sur la CUB



Source : J. Batisse; 2013

Le nombre moyen d'impayés par commune est de 110 et le nombre maximum d'impayé se localise sur la commune-centre de l'agglomération (Bordeaux), avec un nombre presque dix fois supérieur à la moyenne (1063 impayés). La répartition par type d'impayés de la population étudiée est en proportion constante d'une commune à l'autre. Le portefeuille d'impayés le plus volumineux est celui des impayés chroniques (surendettement, impayés de plus de 6 mois, irrécouvrables) qui représentent en moyenne 65 % des impayés totaux. Les impayés des clients ayant bénéficiés d'une aide FSL représentent 29% des impayés totaux et enfin les coupures d'eau ne représentent que 6% des impayés totaux (Figure 58). Le nombre d'impayés par commune est corrélé positivement au nombre de clients par commune : les cinq communes ayant un nombre d'impayés supérieur à la moyenne sont celles qui regroupent le plus de clients (Pessac, Mérignac, Lormont, Cenon et Bordeaux).

Il est donc nécessaire d'aller plus avant dans l'interprétation des résultats en analysant le taux de précarité hydrique par commune (Nombre de clients en impayés sociaux/ nombre de clients) (Figure 59). Pour rappel, en moyenne, le taux de précarité hydrique est de 1% sur les communes de la CUB. L'analyse de ce taux montre alors que les communes qui concentrent le plus de clients en situation de précarité hydrique en valeur absolue ne sont pas nécessairement celles qui ont un taux de précarité hydrique le plus élevé. Les communes de Lormont et de Cenon ont des taux de précarité hydrique deux fois supérieur à la moyenne, pour un nombre de clients précaires également élevé (entre 2 et 3% des clients). De même pour la commune de Bordeaux qui présente un taux de précarité hydrique entre 1 et 2%. Pessac et Mérignac ont quant à elles un taux de précarité hydrique inférieur à la moyenne. Le travail sur le taux de précarité hydrique révèle une répartition communale « *centre-périphérie* » du phénomène sur l'agglomération bordelaise là où l'analyse des données en valeur absolue avait tendance à nous orienter sur l'identification d'une diagonale Est-Ouest de la précarité sur la CUB. Egalement, ce travail permet de mettre en exergue des taux de précarité hydrique plus élevés que la moyenne dans les communes d'Ambès, Saint Vincent de Paul, et Floirac alors même qu'ils présentaient un nombre plus faible habitants en situation d'impayé, ou bénéficiant de minimas sociaux (RSA socle ou CMUC). Les impayés ayant donné lieu à des aides FSL sont principalement concentrés sur les communes de Cenon, Lormont et Floirac pouvant être le reflet de la mobilisation active de l'entreprise et des acteurs sociaux (FSL, CCAS) pour faciliter l'accès aux aides curatives. Les impayés ayant donné lieu à une coupure d'eau et les impayés chroniques sont non seulement localisés dans le cœur de l'agglomération (Bordeaux, Lormont, Cenon, Floirac) mais aussi dans les communes de la première couronne (Villenave d'Ornon, Eysines, Blanquefort, Parempuyre, Ambès).

Figure 58: Statistique sur la précarité hydrique à partir des impayés à l'échelon communal

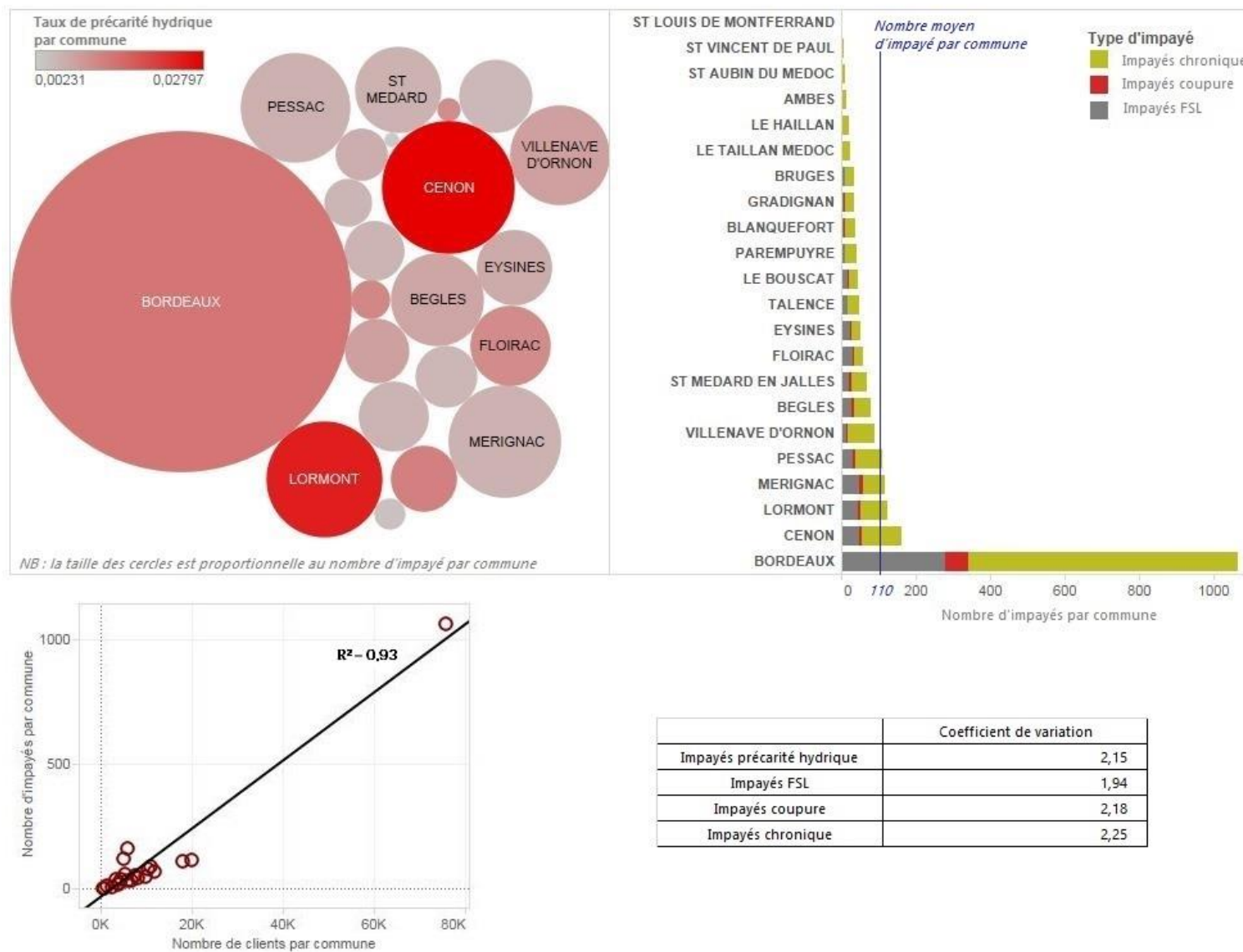
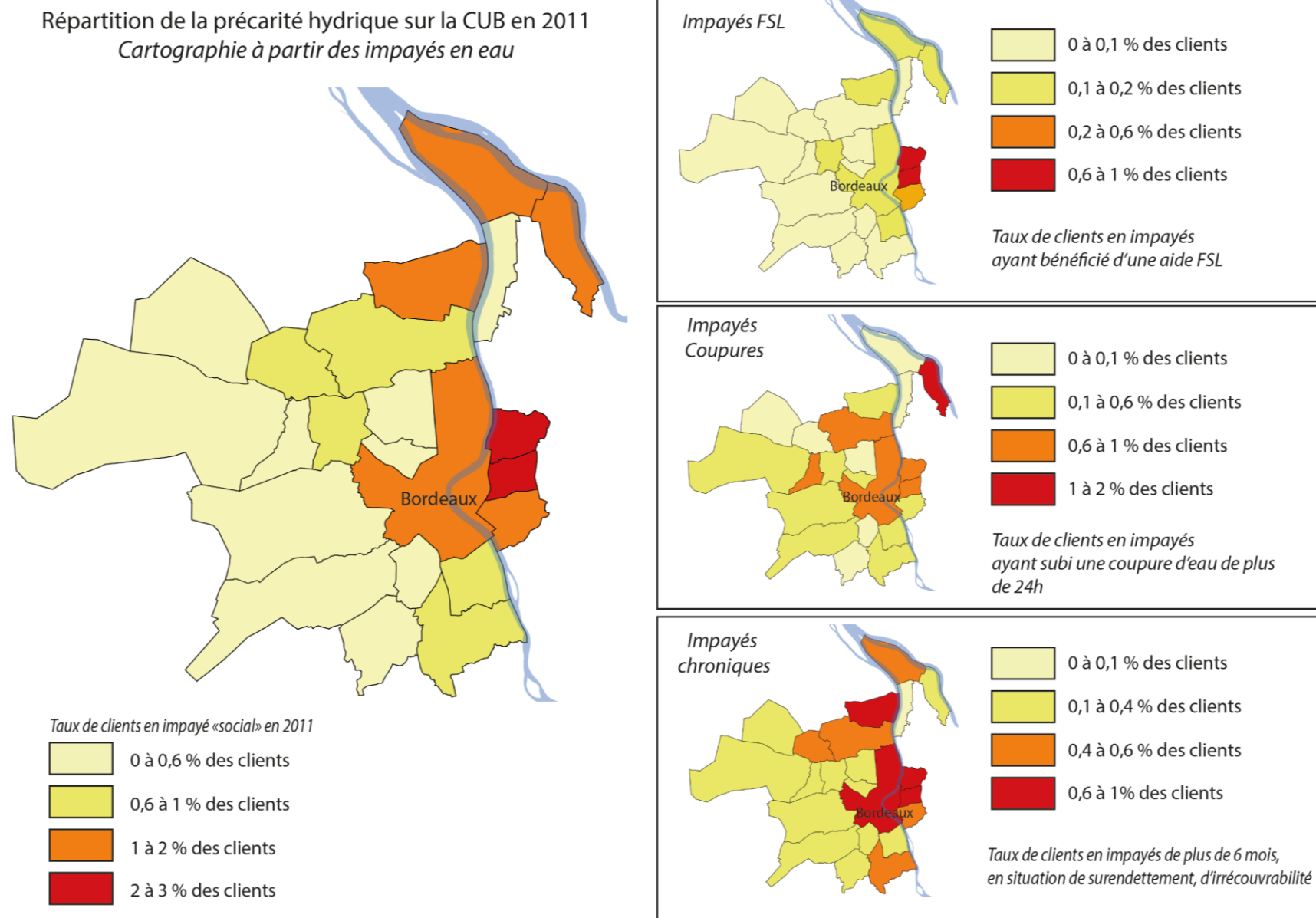


Figure 59: Répartition de la précarité hydrique sur la CUB en 2011



Données LDE - Classification à partir de la méthode de Jenks

Source : J. Batisse; 2013

II.3.3.2. La corrélation entre la précarité hydrique et les autres formes de précarité à l'échelon infra-communal

Nous poursuivons dans cette section l'analyse des corrélations entre la précarité hydrique et les autres formes de vulnérabilités à l'échelon infra communal³¹⁶ c'est-à-dire au niveau des IRIS³¹⁷ définis par l'INSEE. Ce travail doit permettre de contextualiser de manière descriptive et analytique les territoires d'émergence de la précarité hydrique sur la base de l'étude des corrélations entre ce phénomène et d'autres indicateurs de pauvreté (Figure 60). Pour cela, nous retenons un certain nombre d'indicateurs territoriaux tels que le statut social et la démographie des ménages, le type d'habitat et leurs conditions de ressources et d'emploi (Annexe 12). Ces indicateurs sont construits à partir de plusieurs sources de données à l'échelon infra-communal, mises à disposition par l'INSEE ou achetées auprès d'une société éditrice de bases de données pour la cartographie³¹⁸.

Figure 60 : Tableau synthétique des variables "explicatives " de la précarité hydrique

Thématique des indicateurs	Nombre d'indicateurs	Code_thématique
Population : caractéristiques démographiques	11	1
Population: statut social	10	2
Logement : occupation, type résidence	6	3
Revenus : minimas sociaux	15	4
Revenus: chômage	6	5

Source : J. Batisse; 2013

Précisons que les données disponibles à l'échelon infra-communal ne sont pas exactement les mêmes que celles précédemment mobilisées à l'échelon communal. Les données sur l'économie des ménages, notamment ne sont pas disponibles à cet échelon infra-communal. Sur la base des données disponibles et après s'être assuré de l'indépendance des variables explicatives considérées (indicateurs territoriaux), nous avons étudié leurs corrélations avec la précarité hydrique.

³¹⁶ L'analyse des corrélations entre la précarité hydrique et les données territoriales a été menée à l'échelon infra-communal car nous ne disposons pas assez de communes à étudier pour le faire à l'échelon communal. Le service d'eau de la CUB regroupe en effet 21 communes mais 261 IRIS.

³¹⁷ L'IRIS est l'échelon infracommunal pour l'INSEE. Le découpage en IRIS se fait systématiquement dans les communes de plus de 10000 habitants et dans certaines communes de 5 à 10 000 habitants. L'IRIS regroupe en moyenne 2000 habitants.

Ref : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/iris.htm>

³¹⁸ ARTICQUE

De manière globale sur l'ensemble des IRIS de la CUB, la précarité hydrique, c'est-à-dire le nombre d'impayés sociaux des ménages, apparaît corrélé avec 80% des données collectées à l'échelon infracommunal. Dans le domaine des corrélations positives, nous constatons que la précarité hydrique émerge de manière significative sur des territoires dans les quartiers où les ménages ont des ressources financières faibles ou en baisse. Ces faibles ressources financières sont dues à des situations d'éloignement des ménages vis-à-vis de l'emploi (chômage) et ou de dépendances à l'égard minimas sociaux (ménages bénéficiaires d'allocations, majorité des revenus familiaux dus à des aides sociales). En effet, la situation de chômage semble engendrer des difficultés de paiement des factures d'eau quel que soit le statut social de l'individu (cadre, employé). Le chômage confronte les ménages à une diminution importante de leurs ressources alors qu'ils n'ont pas nécessairement fait évoluer leurs modes de consommations sur des postes aussi structurels que l'eau (les évolutions de pratiques se reportent d'abord sur les loisirs, les transports, l'alimentation, la santé). La facturation semestrielle des consommations d'eau rend par ailleurs ce poste de dépense moins visible dans l'économie familiale ce qui n'incite pas au changement rapide des comportements et peut, le moment venu, confronter les ménages à d'importantes factures. Cette interprétation du lien entre précarité hydrique et les situations de chômage semble confirmée par la plus forte corrélation de la précarité avec les situations de chômage de moins d'un an par rapport à des situations de chômage de plus longue durée. En effet, on peut penser que l'instauration à plus long terme du chômage dans les situations individuelles engendre une refonte globale du mode de vie des ménages, comprenant même les dépenses contraintes (eau, énergie, électricité, assurances). Concernant les aides sociales, l'étude des corrélations avec la précarité hydrique montre que plus la dépendance des ménages aux minimas sociaux est forte (50% ou 100% du revenu issus des minimas sociaux) plus le risque de générer des situations d'impayé en eau est important. La hiérarchisation des allocations spécifiques montre que la précarité hydrique est, sur notre territoire d'étude, corrélée davantage à la situation économique qu'à une situation sociale : l'indicateur RSA-socle est plus fortement corrélée à la précarité hydrique que la CMUC.

Ensuite, l'étude des corrélations semble montrer que la concentration de la précarité hydrique n'est pas en lien avec le statut social ou les caractéristiques démographiques des ménages, contrairement aux analyses habituellement menées sur la précarité. Dans, notre cas aucune corrélation significative n'est observable, hormis peut-être avec les ménages seuls. La précarité hydrique semble donc être une forme de vulnérabilité susceptible de toucher tous les types de ménages, sans distinction, dès lors qu'ils connaissent une diminution de leurs ressources financières.

Enfin, concernant les caractéristiques des logements, nous pouvons constater que la précarité hydrique se concentre dans les quartiers où l'habitat dense (appartement) et le « *turn-over* » de population (ancienneté d'occupation du logement inférieure à 5 ans) sont les plus importants.

Sur la base des indicateurs INSEE retenus, nous avons procédé à une analyse plus détaillée des 40% d'IRIS de la CUB présentant le nombre d'impayés en eau le plus élevés (Figure 61). Il s'agit des IRIS classés dans les 4^{ème} et 5^{ème} quintiles en nombre d'impayés sociaux par IRIS, c'est-à-dire regroupant au moins 9 impayés sociaux. Nous observons une nouvelle fois une répartition hétérogène de la précarité hydrique au sein des quartiers de l'agglomération bordelaise, venant par ailleurs confirmer l'analyse précédente de la répartition radioconcentrique de la précarité hydrique à partir du centre-ville.

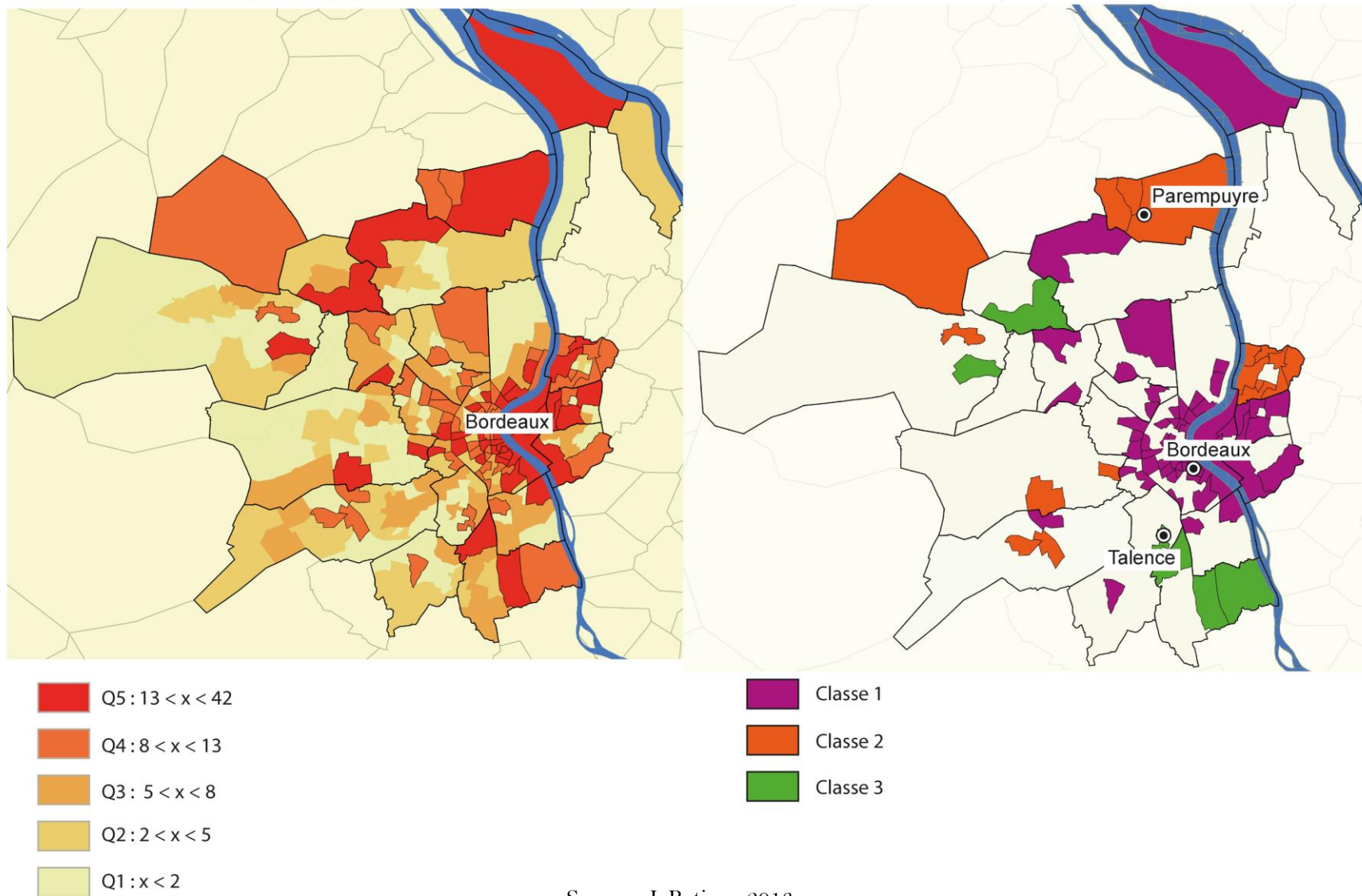
- 51% des IRIS présentant les plus forts effectifs d'impayés sociaux sont situés dans la commune-centre de Bordeaux.
- 16% de ces IRIS sont localisés dans les communes limitrophes de la rive droite (Lormont, Cenon, Floirac).
- 21 % sont localisés dans les communes limitrophes de la rive gauche (Bègles, Villenave d'Ornon, Talence, Gradignan, le Bouscat, Bruges, Eysines, Pessac et Mérignac)
- 12% sont localisés dans les communes de la deuxième couronne située au nord-ouest de l'agglomération (Parempyure, Ambès, Blanquefort, Le Taillan)

La classification de ces quartiers à partir des indicateurs INSEE par le biais d'une classification ascendante hiérarchique permet de mettre en valeur trois types ou classes de quartiers. En grande majorité, les quartiers de la classe 1 correspondent aux quartiers centraux tandis que les quartiers de classe 2 et 3 apparaissent comme plus périphériques. En effet, l'analyse statistique confirme que les quartiers de la classe 1 se différencient des quartiers classe 2 et 3 plus proches entre eux. Pour mieux apprécier les spécificités de chacun des types de quartiers, nous proposons d'analyser et de comparer la valeur moyenne des indicateurs INSEE de chaque classe avec la valeur moyenne des indicateurs INSEE pour l'ensemble des quartiers de la CUB. Cette analyse de l'écart des valeurs moyennes pour chaque classe de quartiers (écart à des valeurs moyennes métropolitaines considérées comme *de référence*) ne porte que sur les indicateurs les plus corrélés à la précarité hydrique.

Figure 61: Analyse infracommunale de la précarité hydrique et typologie des quartiers

Répartition de la précarité hydrique par IRIS
Analyse des impayés par quantiles

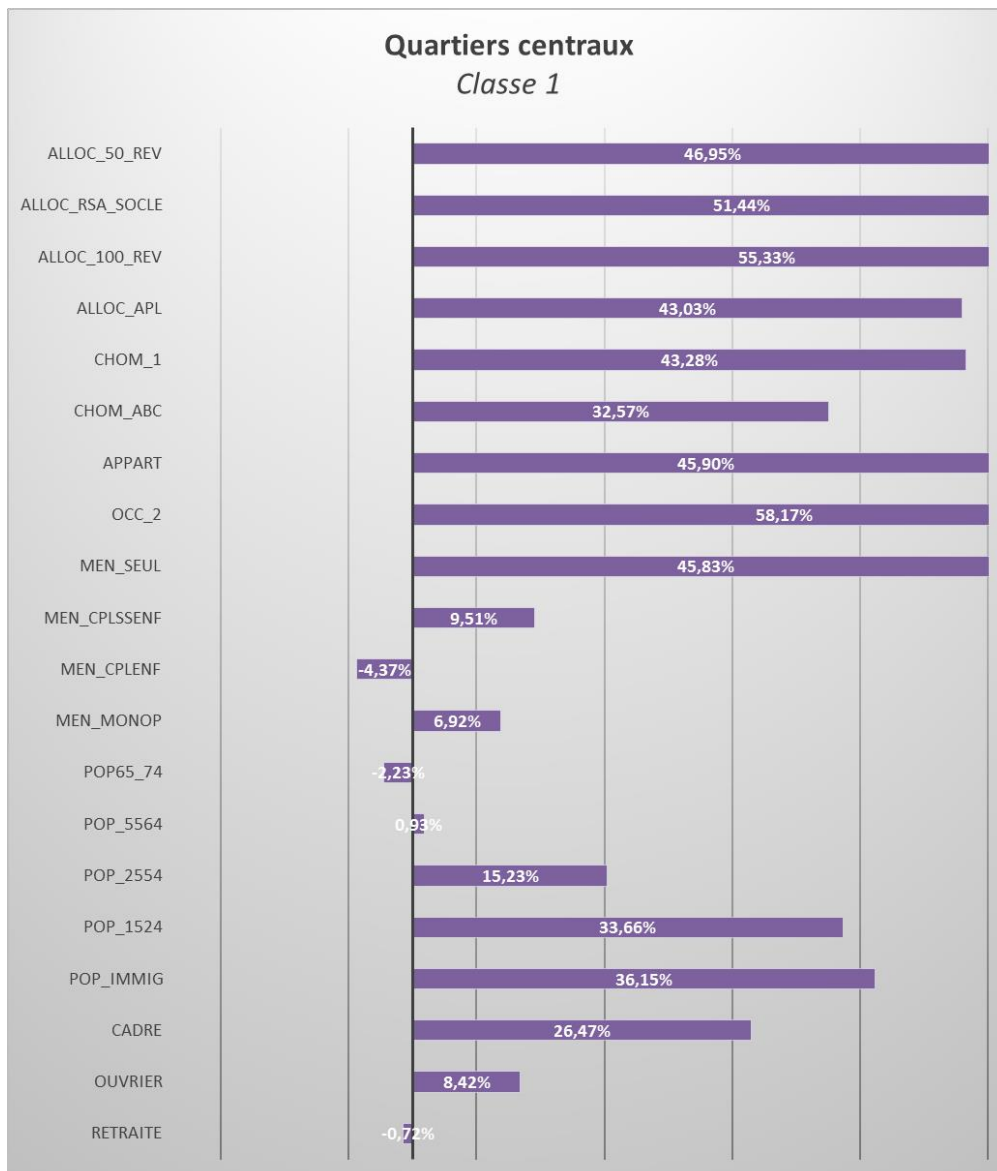
Classification des quartiers de la précarité hydrique
Analyse des indicateurs territoriaux



Source : J. Batisse; 2013

Les quartiers centraux et denses (classe 1) rassemblent les territoires de la précarité hydrique localisés dans le cœur de la commune-centre et sur les communes attenantes telles que Cenon et Floirac (Figure 62). Ces quartiers sont globalement marqués par la forte proportion d'allocataires de minimas sociaux (entre 35 et 45% de plus que la moyenne), par le chômage de courte durée et le statut de chercheur d'emploi de toutes catégories. Les populations y sont jeunes (les 15/24 ans sont surreprésentés à 24%), étudiantes ou en début de carrière. Ces quartiers sont également caractérisés par leur bâti d'habitat collectif (30% de plus d'appartement que la moyenne) occupé par une population en fort turn-over. Comme nous l'avons dit précédemment, ces quartiers sont enfin au cœur de dynamiques urbaines contradictoires, à la fois territoires d'exclusion sociale mais également de gentrification (comme le montre le taux important de cadres).

Figure 62: Indicateurs de précarité dans les quartiers centraux



Source : J. Batisse; 2013

Le quartier Saint-Michel localisé dans le centre ancien de la commune de Bordeaux en est un premier exemple emblématique. Ce quartier où apparaît la précarité hydrique présente de nombreux visages de la pauvreté. Sa population y est d'abord en situation de cumuls de vulnérabilités sociales. Si d'un côté la commune de Bordeaux présente un fort taux de cadres et un niveau de vie en forte croissance par rapport aux autres communes de la CUB, de l'autre elle présente le visage de populations économiques fragiles. Le revenu médian sur Bordeaux est inférieur à la moyenne des autres communes de la CUB, le taux de chômage y est plus fort, tout comme le pourcentage de foyers non imposables. Enfin, le niveau de vie par unité de consommation y est plus faible que la moyenne de la CUB. La commune de Bordeaux rassemble également de fortes concentrations de familles au statut reconnu comme plus vulnérable dans la littérature : des personnes seules, des personnes inactives (étudiants notamment), des personnes immigrées. Enfin, en termes de logement, les familles en situation de précarité hydrique habitent des quartiers d'habitat ancien (Figure 63). En effets, la population de Bordeaux est marquée par la surreprésentation de ménages locataires en logements anciens (date de construction antérieure à 1975), principalement des appartements de type T2-T3, et avec une ancienneté d'occupation assez faible des logements. L'habitat ancien de cette commune peut dans certains cas devenir insalubre. Le nombre d'habitations indignes à Bordeaux a été estimé en 2005 à 5498 logements dont 2000 sont considérés comme insalubres³¹⁹. Cette problématique d'insalubrité a amené le classement de ces quartiers anciens centraux en zones urbaines prioritaires afin qu'ils soient progressivement réhabilités dans le cadre d'une convention avec l'ANAH. Notons que Lyonnaise des Eaux n'a encore jamais été partenaire des programmes de réhabilitation de logement alors même que les fuites et les surconsommations peuvent être des sources d'impayé et que nous avons montré que les impayés sociaux de l'entreprise sont colocalisés dans ce type de quartier.

³¹⁹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000429/0000.pdf>

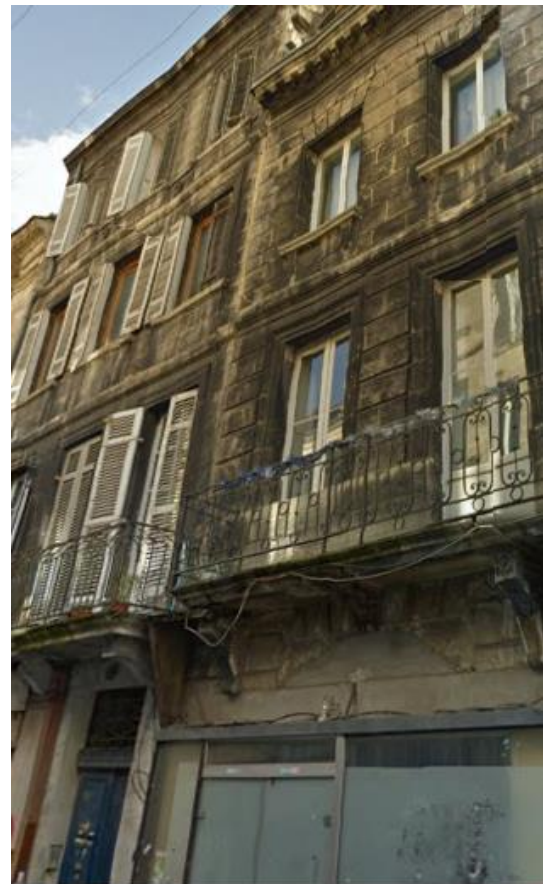
Ces quartiers de la classe 1 concentrent en moyenne 17 impayés sociaux, dont 5 impayés ayant donné lieu à une aide FSL, 1 impayé ayant subi une coupure et 11 impayés en situation de précarité chronique. Comme nous le verrons par la suite, le nombre moyen d'impayés par quartier est plus élevé dans cette classe que dans les autres. La concentration des impayés dans ces quartiers témoigne des difficultés importantes rencontrées par les populations. Cependant, le nombre moyen d'impayés aidés par le FSL y est également plus important dans cette classe que dans les autres. Ceci témoigne d'une importante mobilisation des services sociaux et de l'entreprise pour accompagner les usagers de ces quartiers urbains centraux.

Figure 63 : L'habitat ancien dans le quartier de Saint Michel, Bordeaux



Quartier Saint Michel, Bordeaux 2013

Source : J. Batisse; 2013



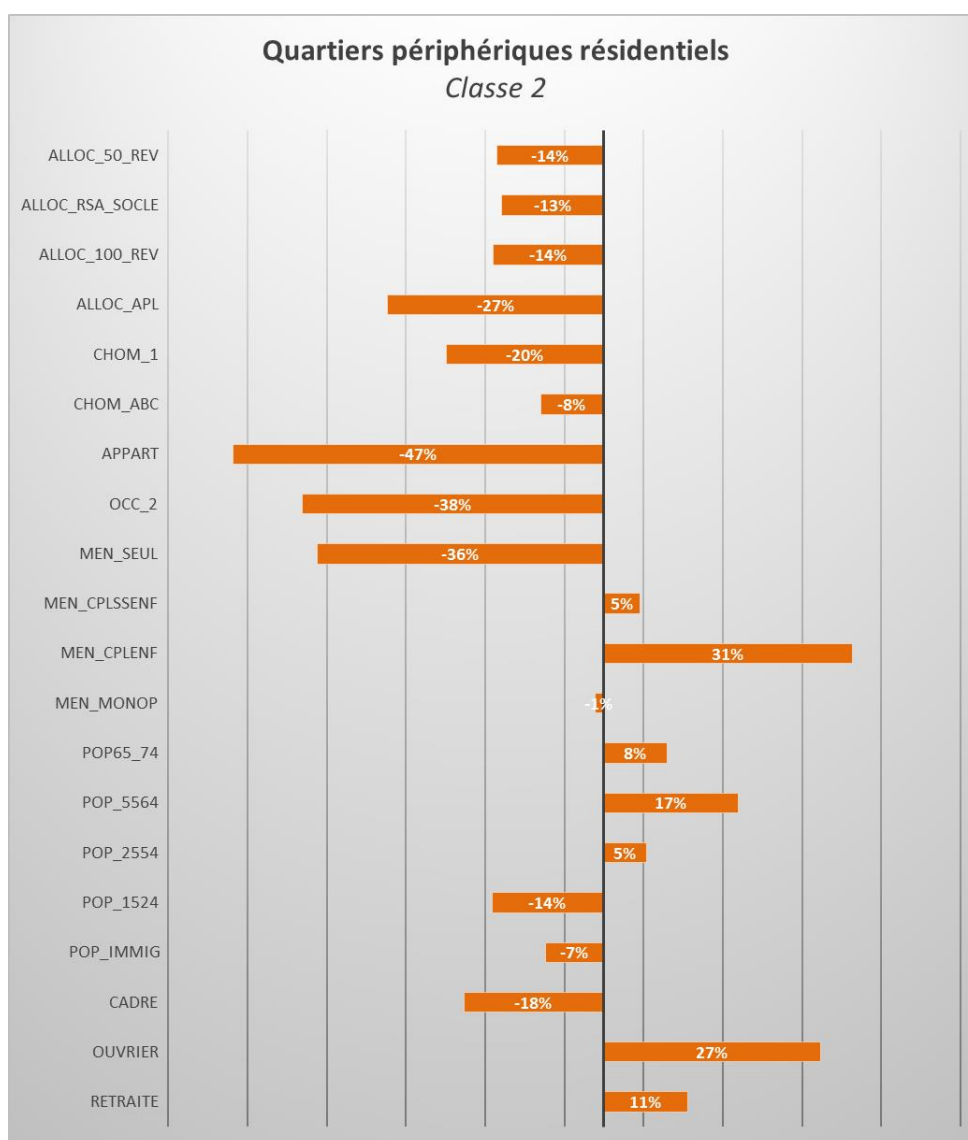
Quartier Saint Michel, Bordeaux, 2013

L'importante corrélation de la précarité hydrique avec des formes multiples de précarité laisse à penser que l'accompagnement social de ces publics ne peut se limiter aux outils tarifaires. Les aides sociales constituent des filets de sécurité efficaces mais la prévention devrait, selon nous, passer davantage par la sensibilisation des ménages à la gestion de leur consommation et de leur budget dans une approche transversale « *logement et services essentiels* ». Le partenariat de l'entreprise avec les acteurs sociaux du territoire peut

être un levier de réussite de ces démarches.

Les quartiers situés en périphérie de type résidentiel pavillonnaire diffus (quartiers de classe 2) touchés par la précarité hydrique présentent un profil moins marqué par les autres indicateurs de précarité (Figure 64). Ces quartiers sont différents de la classe 1 notamment par leur proportion moindre d'allocataires de minimas sociaux (entre 35 et 45% de plus que la moyenne) et de chômeurs. Par ailleurs, plus âgées, ces populations sont en plus grandes proportions des couples avec ou sans enfant, en activité ou retraité. Ces ménages de classe sociale principalement ouvrière habitent en habitat pavillonnaire depuis plusieurs années.

Figure 64: Indicateurs de précarité dans les quartiers périphériques résidentiels



Source : J. Batisse; 2013

Le quartier Ouest de Parempuyre offre une bonne illustration de la précarité dans ces territoires ayant en commun principalement leur structure démographique et d'habitat. Ces quartiers sont en effet composés de ménages de catégories socio-professionnelles intermédiaire, ouvrière ou retraité et à plus faible niveau d'étude. Les familles se composent principalement de couples avec ou sans enfant, les ménages seuls et les familles monoparentales y sont moins représentés que dans le reste de la CUB. En termes d'habitat, le paysage urbain se compose principalement de maisons de type T4-T5, occupées par des ménages propriétaires avec une ancienneté d'occupation supérieure à 5 ans (là où les communes présentées antérieurement avaient des anciennetés d'occupation principalement inférieure à 5 ans) (Figure 65).

Figure 65: L'habitat pavillonnaire dans le quartier Ouest de Parempuyre



Quartier Ouest, Parempuyre, 2014

Source : J. Batisse; 2013

A noter également que ces quartiers de classe 2 regroupent la majorité des IRIS de la commune de Lormont. Ces communes de la rive droite sont également marqués par une politique volontariste de construction d'habitat social initiée dans les années 1975 et se poursuivant aujourd'hui sous des formes plus diversifiées que le résidentiel collectif de type tour-barre. Aujourd'hui, l'habitat résidentiel pavillonnaire social d'accession à la propriété semble aussi touché par la précarité hydrique (Figure 66).

Figure 66 : Habitat pavillonnaire dans la commune de Lormont



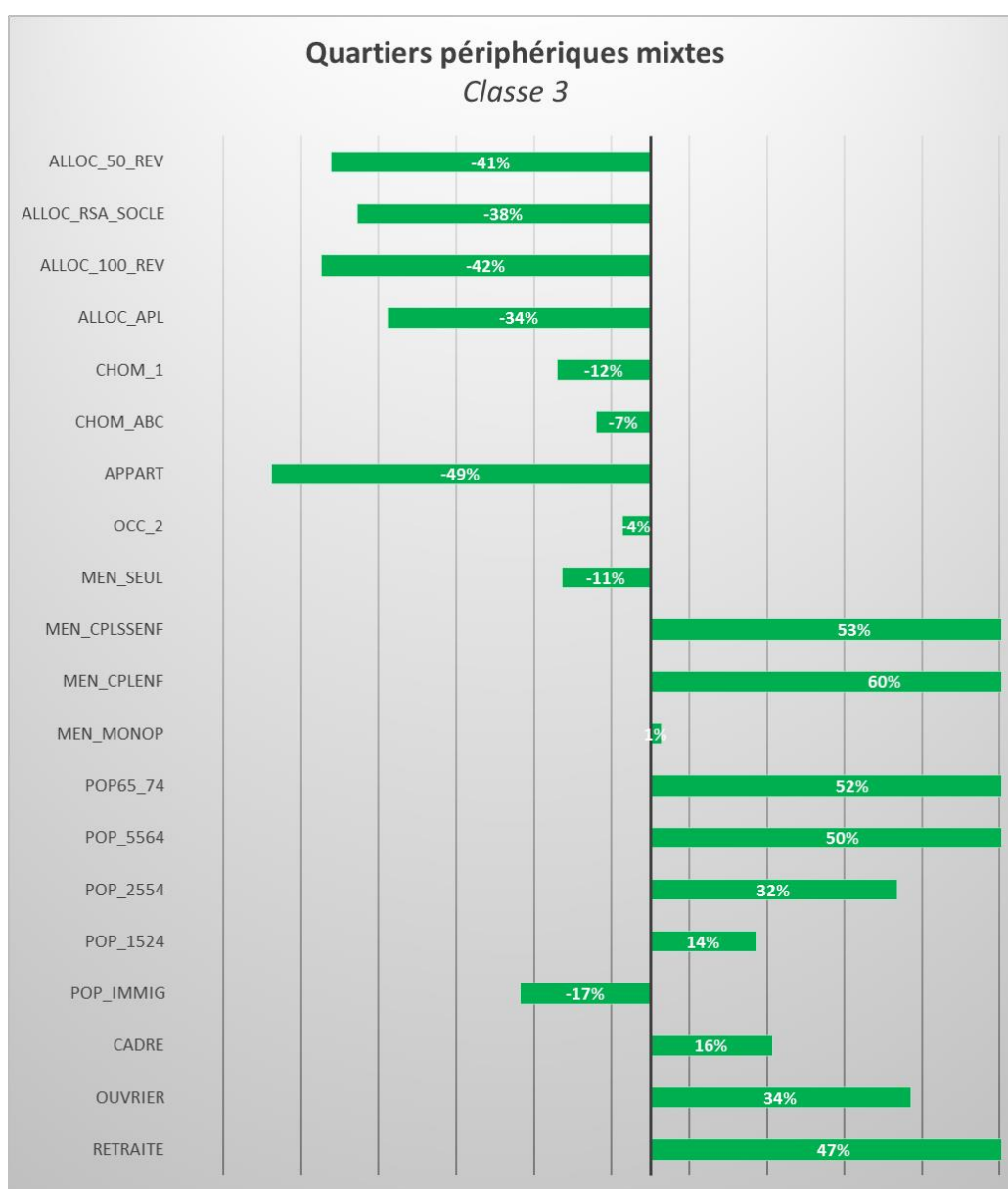
Quartier Cité Carriet Lormont, 2013

Source : J. Batisse; 2013

Ces quartiers de classe 2 concentrent en moyenne 12 impayés sociaux dont 4 impayés avec aide FSL, 1 impayé suivi de coupure mais 7 impayés de type chronique. L'importance relative des impayés de type chronique sur ces territoires met peut être davantage en lumière la difficulté d'identification « *en amont* » des ménages précaires, individuellement isolés au sein d'une population sans difficulté. En effet, au sein de tels quartiers résidentiels, composés de populations aux revenus certes modestes mais faiblement accompagnées par les services sociaux nationaux ou locaux (peu de bénéficiaires de minimas sociaux), il devient plus complexe pour l'entreprise d'identifier des trajectoires de fragilisation individuelle avant qu'elles ne s'aggravent véritablement. La détection des premiers retards de paiement, notamment lorsqu'ils donnent lieu à des avis de coupure, pourraient faire l'objet d'enquêtes de terrain approfondies qui permettraient de mieux cibler les populations à aider.

Les quartiers périurbains mixtes sont les derniers types de territoires de la précarité hydrique sur l'agglomération bordelaise (identifiés de classe 3) (Figure 67). Ces quartiers se situent à l'interface entre les quartiers de classe 1 et ceux de classe 2 aussi bien en terme de localisation que de caractéristiques sociodémographiques. Ils présentent des caractéristiques économiques similaires aux quartiers de classe 2. La proportion du nombre d'allocataires de minimas sociaux et de chômeurs y est encore plus inférieure que la moyenne. Ces quartiers sont véritablement marqués par la mixité de leurs populations en termes de démographie des ménages mais aussi en termes de catégories socioprofessionnelles.

Figure 674 : Indicateurs de précarité hydrique dans les quartiers périphériques mixtes



Source : J. Batisse; 2013

Le quartier de la Croix de Leysotte à Talence permet d'illustrer ce cas (Figure 68). D'un point de vue économique, la population apparaît comme beaucoup moins dépendante des minimas sociaux que les territoires de classe 1 et même de classe 2. La proportion de population dont les revenus dépendent des aides sociales est 40% inférieure à la moyenne. Sur la commune de Talence, le revenu médian est inférieur à la moyenne de la CUB, compensé par un niveau de vie dans la moyenne et une évolution du revenu des ménages globalement en croissance de 10% sur la commune depuis 5 ans. La population de ces quartiers est d'âge mature même si la proportion de 15-24 est non négligeable (17%), et présente dans les mêmes proportions que les 55-74 ans et les plus de 74 ans. Cette mixité démographique est illustrée par la forte proportion de ménages en couple, avec et sans enfants, mais aussi la présence dans des proportions quasi similaires à la moyenne de ménages seuls. Ces ménages habitent en grande majorité des petites résidences pavillonnaires de type T3-T4. En terme socio-professionnel, ces populations sont principalement de CSP ouvrières, intermédiaires et employés et peuvent être touchées par le chômage. Si les quartiers de catégories de classe 3 sont globalement moins touchés par le chômage que les autres quartiers, il n'en reste pas moins que des écarts à la moyenne peuvent être observés. C'est le cas du quartier pris en exemple. Sur le territoire de la Croix de Leysotte, les populations sont touchées de manière supérieure à la moyenne par un chômage de longue durée (+12%). Historiquement, ces communes étaient les lieux de résidences des populations ouvrières de l'agglomération, travaillant dans le port de Bordeaux et dans les industries attenantes. Ces populations ont été touchées par le chômage par le biais de la restructuration des secteurs de la construction navale, de l'automobile ou de l'agroalimentaire.

Figure 68: L'habitat mixte du quartier de la Croix de Leysotte, Talence



Quartier Croix de Leysotte, Talence, 2013

Source : J. Batisse; 2013

Au final, ces quartiers présentent en moyenne 13 impayés sociaux dont 2 impayés avec aide FSL, 1 impayé avec coupure et 10 impayés chroniques.

Conclusion du chapitre 3

Le développement d'un projet RSE centré sur l'analyse de la précarité hydrique a permis de montrer l'intérêt de reconsidérer la valeur des données disponibles au sein des services d'eau pour développer une nouvelle ingénierie sociale et territoriale. Pour cela, nous avons étudié la manière dont les impayés dans le domaine de l'eau pouvaient permettre de mieux comprendre la réalité des usagers en situation de précarité hydrique, ainsi que de quantifier et de localiser le phénomène au sein des services d'eau. Comme d'autres formes de précarité, la précarité hydrique se répartit spatialement de manière inégale. Nous observons un processus de cumul de vulnérabilités sur les territoires historiquement identifiés de la Communauté urbaine de Bordeaux (les quartiers centraux). Ce diagnostic devrait inciter l'entreprise à travailler avec l'ensemble des acteurs présents dans ces espaces : non seulement les associations locales, centres communaux d'action social mais plus largement les acteurs nationaux de la Politique de la ville dans ces quartiers identifiés comme prioritaires. Notre travail sur la précarité hydrique permet également de mettre en visibilité la fragilité des populations dans des quartiers pavillonnaires, plus ordinaires, sans vulnérabilités apparentes, des quartiers de classe moyenne. Ces dernières connaissent en effet depuis quelques années une dégradation de leurs conditions de vie, qui mériteraient qu'on les étudie de façon plus approfondie que ce n'est le cas aujourd'hui³²⁰.

Dans le cadre d'analyse des projets que nous avons proposé au chapitre 2, le projet d'analyse socio-spatiale de la précarité se positionne dans une démarche de limitation d'impact de l'entreprise sur un territoire partagé. En effet, en utilisant la donnée de l'impayé comme un indicateur de vulnérabilité, Lyonnaise des Eaux arrive à mesurer l'impact de son activité de gestionnaire de service et de maître d'œuvre de la politique de l'eau sur la durabilité sociale du territoire. L'enjeu est bel et bien de comprendre les difficultés rencontrées par les usagers afin de mieux adapter les dispositifs de recouvrement, d'attribution d'aides ou de tarifications adaptées aux spécificités des groupes d'usagers. Il est important de noter que les opérateurs comme Lyonnaise des Eaux sont aujourd'hui en capacité de générer du savoir-faire sur les questions de durabilité sociale des services publics d'eau potable. La valeur ajoutée de ce

³²⁰ CHAUVEL L. Les classes moyennes à la dérive. Le Seuil, 2006.

savoir-faire ne pourra cependant, d'après nous, véritablement s'exprimer que dans son partage et sa mise à disposition des acteurs en charge de la solidarité à l'échelon infracommunal, communal et intercommunal, ceci afin de lutter le plus efficacement possible, c'est-à-dire avec une approche pluridimensionnelle, la précarité dans le domaine du logement. Pour mettre en œuvre cette démarche, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des lieux d'échanges spécifiques dans lesquels partager avec les autres acteurs du territoire, engagés eux-mêmes dans une démarche similaire d'ouverture et de mise en commun de ressources.

Pour répondre aux problématiques de gestion durable des services publics d'eau, le travail mené dans ce chapitre a montré comment Lyonnaise des Eaux pouvait faire preuve d'ingéniosité pour gérer et traiter ses données clientèles, mieux comprendre ses circonscriptions d'action, celle des services de l'eau. Les enjeux du développement durable mettent donc les entreprises face à un impératif de réinvention pour s'adapter aux évolutions de leur environnement, maintenir ou développer leurs avantages concurrentiels dans de nouveaux domaines d'activités du secteur industriel. Cette capacité d'adaptation des entreprises permet de repousser les frontières habituelles de leurs activités, de leurs territoires, de leurs dispositifs d'innovation. Sur ce point, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les services urbains et la construction des territoires est un des cinq piliers de ce qui est qualifié par Rifkins (2011) de troisième révolution industrielle. L'objectif du chapitre 4 sera d'explorer, dans le domaine de l'eau, la manière dont les NTIC permettent de générer de nouvelles informations permettant aux usagers de contribuer à la durabilité des services publics par la gestion optimisée de leur consommation.

Chapitre 4. Innover dans la gestion des consommations et adapter le service rendu à l'utilisateur

L'objectif de ce chapitre est de voir comment le développement de projets RSE répond à une logique d'innovation au sein de l'entreprise. Cet angle d'analyse de la RSE a particulièrement été approfondi dans la littérature portant sur la performance sociétale des entreprises et tissant des liens entre innovation et RSE ou entre RSE et Développement Durable (Bocquet, 2013). Dans cette perspective, Mathieu et Soparnot (2007) considèrent que le processus d'appropriation du DD peut être vu comme un phénomène intégratif pouvant générer des comportements socialement responsables générateurs d'innovation. Burke et Logsdon (1996) abondent dans ce sens en affirmant que l'engagement des entreprises dans des actions sociales, sociétales et/ou environnementales permet de créer des opportunités de création de valeur. Si la RSE est identifiée dans la littérature en sciences de gestion comme un levier de l'innovation, ces travaux sont loin d'aboutir à un consensus sur la manière dont la RSE améliore la création de valeur de l'entreprise. Dans cette perspective, l'utilisation des technologies d'information et de communication pour mettre en œuvre les principes du développement durable au cœur des entreprises est un mouvement de fond qui touche les stratégies RSE de ces dernières.

Dans le domaine de l'eau les évolutions contemporaines du système de comptage vers la technologie de télérelevé en est une des figures de proue. D'abord déployé dans le domaine de l'électricité et du gaz, la télérelève des compteurs d'eau est un dispositif de comptage à distance et en temps réel des consommations (sur un pas de temps allant de toutes les 6 heures jusqu'à quelques secondes) qui permet d'éviter les estimations de consommation pour la facturation et contribue à l'approfondissement de la connaissance sur l'usage de l'eau. Elle fonctionne par transmission radio d'un index de relève à un récepteur relais situé à proximité, envoyant à son tour les données de comptage par signal électrique à une base de données ou un serveur. Techniquement, on distingue deux systèmes de télérelève : d'une part, l'*Automated Meter Reading* (Information unidirectionnelle) et d'autre part, l'*Advanced Metering Infrastructure* (Information bi-directionnelle). Le système de télérelève utilisé dans le domaine de l'eau est un système AMR, permettant de procéder à une relève à distance du compteur vers un serveur de données de l'opérateur mais présentant également des problèmes de fiabilisation des données (partie 4.1)

Il s'agit de proposer ensuite une démarche à partir de laquelle l'étude fine des données de consommation télérelevées, enrichie des données socio-économiques et des informations sur les usages de l'eau, permet de construire des profils de consommateurs domestiques. Il s'agit ensuite de voir comment les connaissances générées à partir de la télérelève peuvent permettre à l'entreprise d'accompagner les usagers vers une optimisation de leurs consommations en développant de nouveaux types de services (partie 4.2).

Cette technologie ouvre de nouvelles opportunités de connaissance sur la consommation des ménages et contribue au changement de la dynamique industrielle des opérateurs d'eau d'un modèle industriel centré sur les infrastructures techniques vers un modèle industriel centré sur l'information et le service à l'utilisateur. L'amélioration de cette connaissance sur les consommations d'eau grâce au télérelevé est une occasion pour les opérateurs de mettre en place de nouveaux processus clientèles tournés vers la valorisation des données de consommation, la fourniture d'informations enrichies et personnalisées aux clients finaux du service (partie 4.3).

II.4.1. La RSE comme stratégie d'innovation : de l'innovation technique à l'innovation sociale autour des compteurs d'eau

Nous commencerons cette partie en revenant sur la place de l'innovation dans la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux (section 4.1.1). Nous montrerons que l'arrivée de la télérelève des compteurs d'eau s'inscrit dans ce cadre et participe à l'évolution historique de la relation opérateur - usager et de la compréhension des habitudes de consommation de ces derniers (section 4.1.2). Cependant, pour tirer véritablement parti de cette innovation technique et développer de nouvelles connaissances pour le service, il est nécessaire d'innover dans la manière d'exploiter et d'enrichir ces données, dans le but d'affiner la compréhension des consommations au service des usagers. Nous présenterons le cadre théorique que nous proposons afin d'enrichir des données de consommation d'eau et les contraintes associées à ce type de démarche (section 4.1.3).

II.4.1.1. La place des innovations dans la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux

L'innovation est une activité centrale et historique de l'entreprise pour faire face aux enjeux du développement des services publics d'eau potable (voir chapitre 1). En effet, dès sa création, l'entreprise se dote de centres de recherche pour assurer la production continue d'un service de qualité. La technicisation et l'industrialisation de la gestion des services publics d'eau potable étant très caractéristique du XX^{ème} siècle. Pour répondre aux enjeux de durabilité des services d'eau, l'innovation apparaît comme un levier d'opérationnalisation de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux. En effet, la stratégie développement durable de l'entreprise se veut être une stratégie d'innovation : « *pour relever les grands défis environnementaux et répondre aux nouvelles attentes des clients, Lyonnaise des Eaux mobilise l'ensemble de ses capacités d'innovation et de recherche* ». En plaçant l'innovation au cœur de la stratégie, l'entreprise voit un moyen de répondre aux questionnements sociétaux par l'innovation de produit ou de service. Lyonnaise des Eaux distingue deux types d'innovation : les innovations tournées vers l'optimisation de l'empreinte environnementale des infrastructures industrielles et les innovations tournées vers la création de nouveaux services aux clients. Ces deux formes d'innovation se matérialisent sous la forme d'outils de mesure, de détection, d'alerte, de communication entre l'entreprise et ses clients. La dimension sociale et territoriale de l'innovation apparaît aujourd'hui sous représentée alors même qu'elle est considérée dans la littérature managériale comme un vecteur d'innovation et de création de valeur. Dans la littérature scientifique, le concept d'innovation sociale est apparu au début des années 1970 comme de « *nouvelles façons de faire les choses* » dans le but explicite de répondre à des besoins sociaux (Taylor, 1970). Sa définition se précise avec les travaux de Bouchard qui affirme que l'innovation sociale comprend « *toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés* »³²¹. Selon cette définition, l'innovation sociale revêt une double dimension matérielle et immatérielle, tout en nourrissant un caractère novateur lié à la nouveauté de l'initiative.

³²¹ BOUCHARD C. Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, Contribution à une politique de l'immatériel. Les innovations sociales : essai de définition et conditions de diffusion, Recueil de textes colligés par Paul R. Bélanger et Denis Harrison, Cahiers du CRISES, 1999.

Au frontières des dynamiques d'innovation de service et des innovations sociales, se trouvent l'ensemble des travaux portant sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles dans les processus de production des entreprises comme dans la vie des ménages. Cette littérature commence juste à tisser des liens entre l'engagement des entreprises dans ce qu'ils nomment les « *Green IT* » et leur engagement RSE (Bohas et al, 2014). Les *Green IT* se définissent comme l'ensemble des technologies qui permettent d'améliorer la consommation d'eau ou d'énergie, de réduire l'impact de l'activité de l'homme sur l'environnement ou de favoriser les initiatives environnementales³²². Il ressort de ces travaux que les TIC peuvent contribuer au développement de capacités organisationnelles propices à la mise en place de stratégies environnementales proactives (Benitez-Amado & Walczuch, 2012) et ainsi « jouer un rôle important dans la mise en oeuvre de la RSE » (Pensel, 2010) voire être « un outil facilitateur de ces démarches » (Hasnaoui & Freeman, 2010).

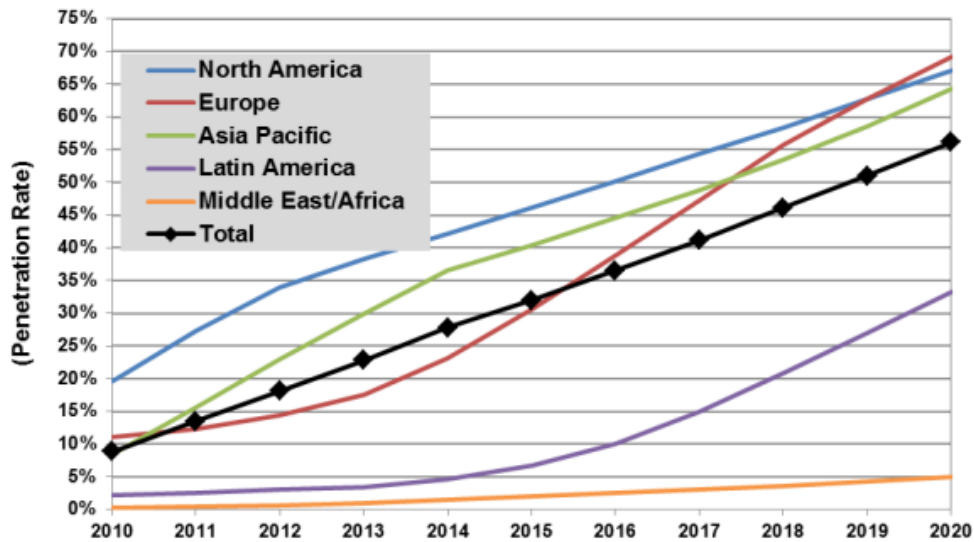
Le développement contemporain des systèmes de télérelève est une nouvelle évolution de l'histoire des compteurs qui contribue à l'approfondissement de la connaissance sur l'usage de l'eau. Bien que le comptage individualisé fasse débat en Europe, l'installation de compteurs télérelevés est en pleine croissance. Le marché du *smart metering* est aujourd'hui principalement développé dans le domaine de l'électricité et du gaz en comparaison avec le domaine de l'eau. Cependant, son potentiel de développement semble encore important pour l'ensemble des services en réseaux. Selon *Pike Research*, le monde comptera 250 millions de compteurs intelligent en 2015 voire 800 millions en 2020³²³. Cela représente une augmentation de 18% par rapport à la base installée de 2008 (46 millions)³²⁴. L'Europe est la région du monde où la progression des compteurs intelligents est la plus rapide, même si l'Amérique du Nord fut la région à déployer son parc le plus tôt (2010) et que l'Asie du Sud Est connaît aujourd'hui une multiplication des projets de déploiement de la télérelève (Figure 69).

Figure 69 : Etat des lieux et prospective sur le développement des compteurs télérelevés en Europe

³²² MOLLA A. ; COOPER V. Green IT readiness : a framework and preliminary proof of concept, Australian Journal of Information systems, Volume 16, Numéro 2, 2009.

³²³ Pike Research, Smart Meter Unit Shipments in North America Peaked in 2011 and will Decline 42% by 2013, while Global Market Continues to Grow. 2012

³²⁴ BORDAGE, F. 250 millions de smart meter dans le monde en 2015 [en ligne]. GREENIT.FR, 2010. Url : <<http://www.greenit.fr/article/energie/250-millions-de-smart-meter-dans-le-monde-en-2015>>



Source : Navigant research; 2012

En ce qui concerne le domaine de l'eau, le taux de pénétration des compteurs télérelevés d'eau potable devrait atteindre 50% en Europe en 2020 selon SUEZ Environnement. Le potentiel de ce marché est important à l'horizon 2020, puisqu'il devrait peser 7,8 milliards de dollars en Europe³²⁵ et 16,3 milliards de dollars dans le monde, principalement porté par le segment *smart metering*³²⁶. En France, le nombre de compteurs télérelevés est estimé à 1 200 000 dont 606 000 déployés par Lyonnaise des Eaux dans le cadre de DSP (Figure 70)

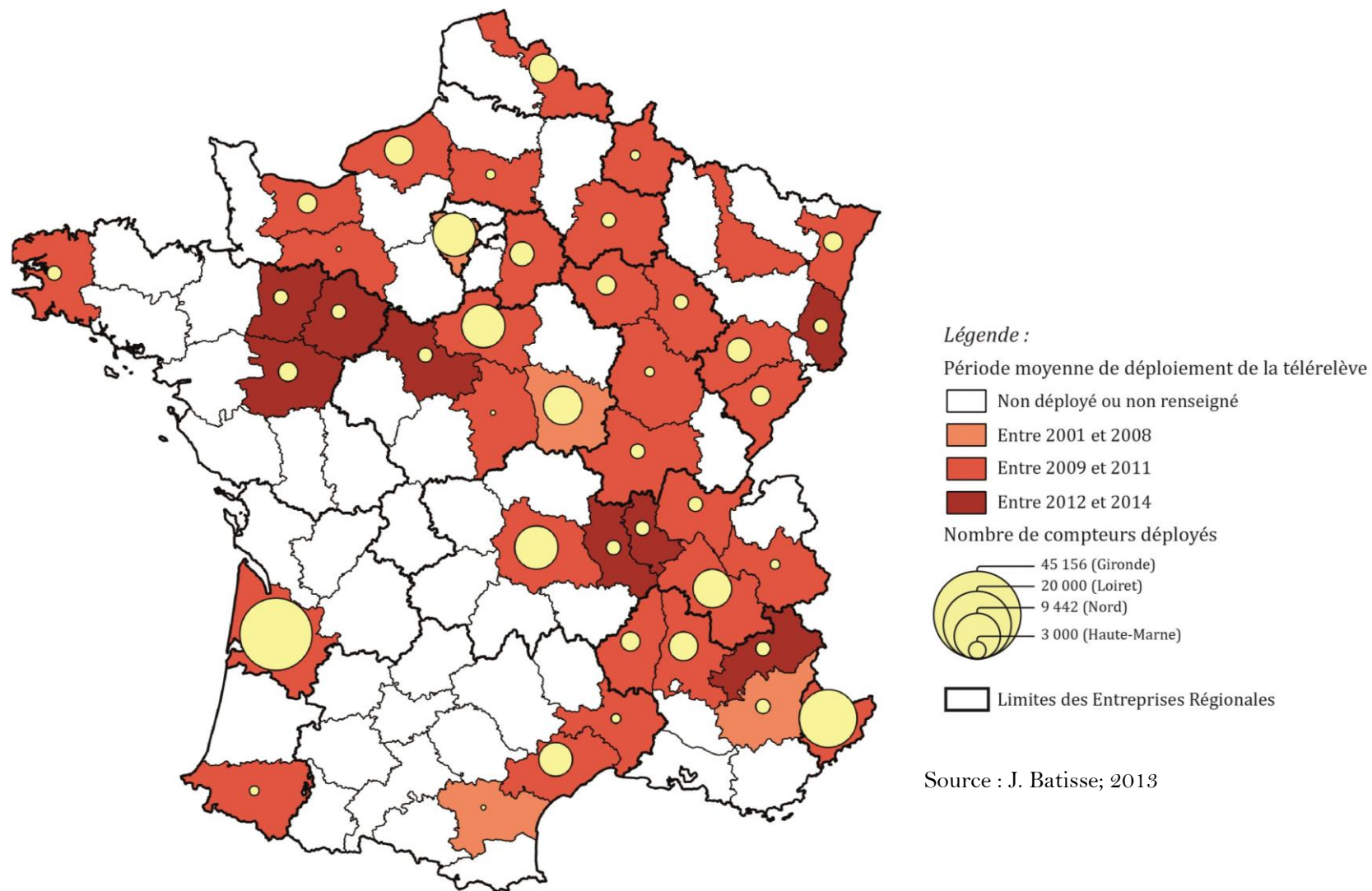
³²⁵ Cabinet Frost & Sullivan d'après MONDIN L. Smart water : quel potentiel pour ce marché émergent ? Acteurs & marché, éclairage, habitants, 2013

Url : <http://www.energystream-solucom.fr/2013/04/smart-water-un-marche-emergent-a-fort-potentiel/>

³²⁶ MINNIHAN S. Water IT: how the 16 billion dollars market will take shape. Luxresearch. 2010

Url : <http://www.waterinnovations.org/PDF/Steve-Minnihan.pdf>

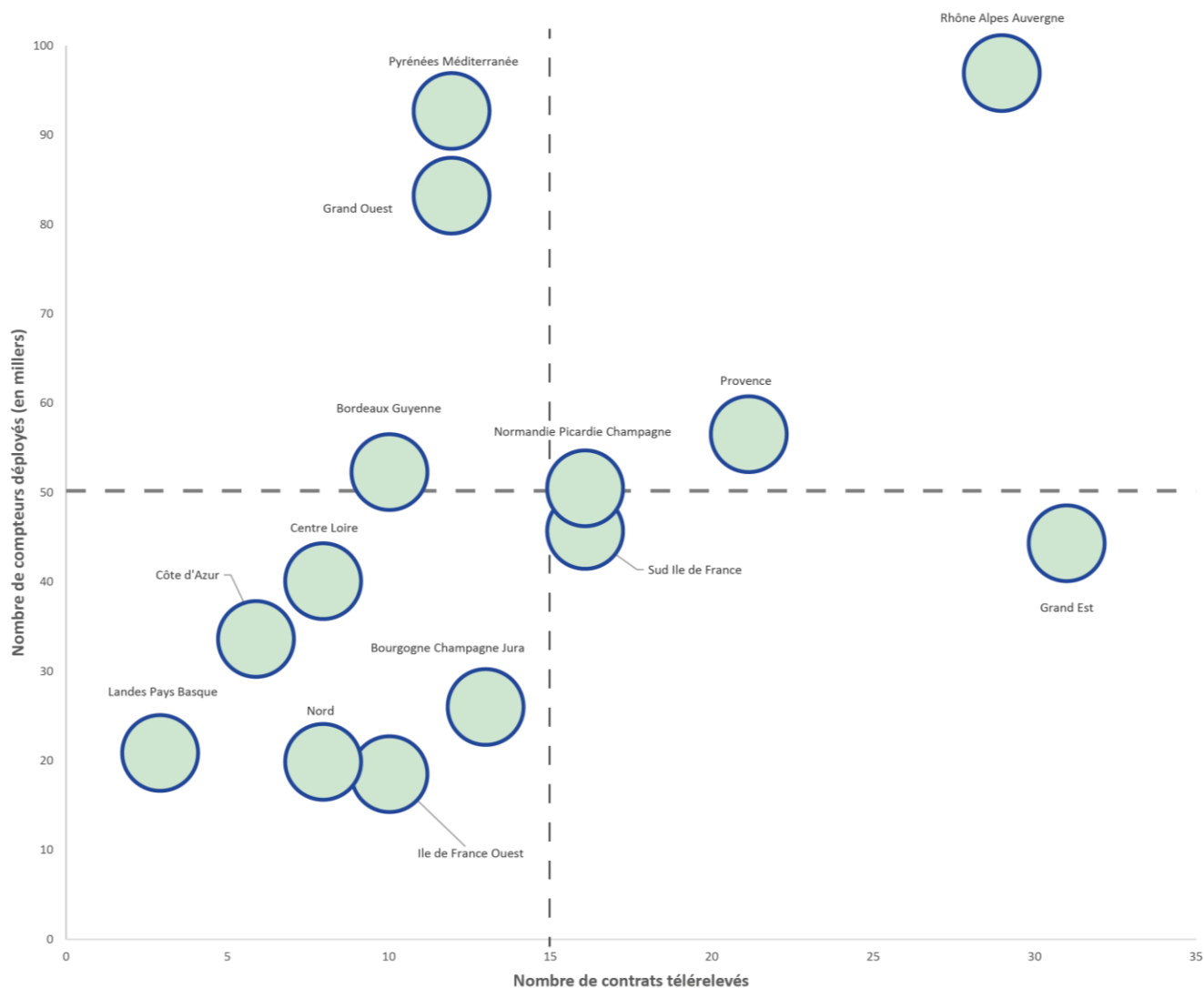
Figure 70 : Chronologie du déploiement de la télérelève sur les contrats gérés par Lyonnaise des Eaux



Source : J. Batisse; 2013

Les compteurs ont été développés à partir des années 2001 sur 217 services d'eau, majoritairement dans le cadre des contrats de délégation de service public et plus marginalement dans le cadre de prestations de service. Le déploiement de la télérelève s'est principalement fait sur les années 2009-2011 (Figure 71).

Figure 715: Nombre de contrats et de compteurs déployés par entreprises régionales



Source : J. Batisse; 2013

En moyenne, les entreprises régionales présentent 13 contrats télérelevés pour 43 000 compteurs déployés. Les entreprises régionales Grand Est, Rhône Alpes Auvergne, Provence, Normande Picardie Champagne et Sud Ile de France sont les entreprises régionales qui concentrent un nombre de contrats télérelevés en France supérieure à la moyenne nationale de Lyonnaise des Eaux. L'entreprise régionale Rhône Alpes Auvergne concentre également le plus grand nombre de compteurs déployés. L'ER Grand Est présente beaucoup de petits contrats ruraux télérelevés (moins de 10 000 compteurs équipés par contrat). Les entreprises régionales Bordeaux Guyenne, Grand Ouest et Pyrénées Méditerranées sont atypiques car elles présentent moins de contrats télérelevés que la moyenne mais des contrats emblématiques pour l'entreprise car entièrement déployés en télérelevés. L'entreprise régionale Pyrénées Méditerranées présente deux contrats emblématiques avec plus de 20 000 compteurs déployés : Béziers et le Syndicat du Bas Languedoc. Les communes de Cholet, située sur l'entreprise régionale Grand Ouest, et de Carbon Blanc sur l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne sont deux contrats pilotes avec environ 20 000 compteurs déployés chacune depuis 2011.

II.4.1.2. La télérelève des consommations : une nouvelle ère dans l'histoire du comptage et la compréhension des usages ?

Au cœur de l'apprentissage sur les consommations et les usages se trouve, dès l'origine en France, le compteur d'eau. Le compteur est un outil de mesure et d'information des opérateurs sur les usages qui sont faits du service public. Le compteur est un appareil de mesure de la consommation d'eau d'un bâtiment qu'il ne contienne qu'une résidence (maison, un appartement) ou plusieurs (immeuble): on parle d'une part de compteur divisionnaire et d'autre part de compteur collectif. Plus qu'un outil de mesure, le compteur est l'infrastructure technique qui permet à l'opérateur de se procurer une information plus fine sur l'usage qui est faite de l'eau issue du service public. Le compteur construit un lien entre les hommes (le fournisseur et l'utilisateur) mais aussi entre l'homme et la nature (ici l'eau) : c'est un « *objet de médiation* » plurielle³²⁷. Historiquement, c'est l'objet d'une médiation économique entre

³²⁷ AKRICH, M. Les formes de la médiation technique. Réseaux. Communication – technologie – société, 1993, pp.87-98

les hommes. Il permet à l'opérateur de quantifier la demande en eau, d'éviter le vol d'eau, mais aussi de fonder la facturation du service rendu sur l'usage objectif qui en est fait. En France, c'est la totalité de l'équilibre économique du service qui est fondé sur le recouvrement des coûts du service par la facturation des volumes d'eau consommés. L'objectif du compteur - et de la précision du comptage obtenu - est donc de générer de la confiance et de la prévisibilité entre des acteurs économiques du service public. Au-delà de l'aspect économique, le compteur d'eau est l'objet d'une médiation politique. En effet, en passant par le compteur, l'eau change symboliquement de statut politique en passant de bien commun à bien de club et acquiert par la même occasion une valeur marchande³²⁸. Encore aujourd'hui, le comptage de l'eau continue d'être le vecteur d'objectifs politiques (au sens du politique, c'est-à-dire d'objectifs de société). C'est par exemple par ce biais que sont développées des tarifications dites « sociales » ou « éco-solidaires » visant à organiser la redistributivité entre les usagers ; ou bien encore, à assurer la mise en adéquation de la demande en eau avec la disponibilité de la ressource par la définition de tranches volumiques considérées comme « essentielles », « utiles » ou « de confort ». Si le comptage individuel fait l'objet d'un développement important en France (Article 93 de la loi SRU³²⁹) ce n'est pas le cas dans les autres pays européens et cela fait l'objet de nombreux débats en France³³⁰. En Irlande, en Angleterre, au Danemark ou en Finlande, le comptage est moins répandu et la facturation se fait sur une base non volumétrique (forfait, valeur du logement, superficie, etc.)³³¹. Le taux d'individualisation varie en Europe dans l'habitat collectif comme individuel entre 10% et 100%³³². En France, le déploiement des compteurs d'eau fait aussi l'objet de controverses notamment autour de l'individualisation du comptage dans l'habitat collectif ou de l'installation de compteurs télérelévés. L'objet du débat porte principalement sur l'équilibre à trouver entre le surcoût généré par l'installation ou le changement de compteurs (individualisation de la part fixe par ménage ou augmentation de la part fixe) et l'amélioration de la qualité de service obtenue ou les économies d'eau générées attendues.

Si de nombreux travaux ont permis d'accroître la connaissance sur la consommation d'eau

³²⁸ BARRAQUE B. Le compteur d'eau enjeux passés et actuels, In BARBIER R. ; MONTGINOUL M. Le consommateur d'eau en question, Revue SET, n°10. 2013

³²⁹ Depuis 2000, l'article 93 de la loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain prévoit l'individualisation progressive des immeubles collectifs (sur demande du propriétaire pour l'immobilier ancien et obligatoire sur les constructions neuves) et l'obligation pour l'opérateur d'envoyer des factures individuelles aux ménages vivant dans le même immeuble.

³³⁰ BARRAQUE, B. Is individual Metering Socially Sustainable? The Case of Multifamily Housing in France. Water Alternatives 4(2), 2011.

³³¹ OIEAU, Les factures d'eau dans l'habitat, Rapport du ministère du développement durable. 2000

³³² Ibid

des ménages et ses déterminants, la télérelève constitue une opportunité de les enrichir et de les mettre en perspective grâce à la nouvelle information générée. Pour cela, il est nécessaire de faire un rapide état de l'art concernant la connaissance des consommations domestiques. D'abord, la consommation d'eau des usagers domestiques semble structurée par le type et la taille du logement³³³. En effet, la consommation dans les logements collectifs est plus faible que celle dans les logements individuels³³⁴; et elle s'avère être encore plus faible dans l'habitat social. Plusieurs études ont aussi démontré l'impact généralisé des équipements hydroéconomiques sur les consommations domestiques, quel que soit le type d'habitat étudié : pour « *le même confort, les appareils hydro-économiques consomment moins d'eau (jusqu'à 50% en moins pour l'installation de "mousseurs")* »³³⁵. A l'échelle de l'habitat, il apparaît que les caractéristiques sociologiques du ménage influencent particulièrement la consommation d'eau, en plus des déterminants techniques évoqués précédemment. Le statut de l'occupant, le nombre d'enfant et les revenus sont ainsi des variables intéressantes à analyser car elles permettent de comprendre la structure et l'évolution de la consommation des ménages à travers le temps. Par exemple, certains travaux de recherche ont montré que les propriétaires de leur habitation semblent faire plus attention aux volumes d'eau qu'ils consomment que les locataires ce qui est d'autant plus vrai lorsque l'eau est payée dans les charges locatives. En ce qui concerne le nombre d'enfants et leur âge, cette variable permet d'observer et d'expliquer une rythmicité hebdomadaire ou saisonnière de la consommation (vacances scolaires...). Les caractéristiques socio-professionnelles des ménages permettent aussi de comprendre les variations de consommation : les ménages les plus aisés peuvent être ceux qui ont les usages de l'eau les plus nombreux et/ou les plus diversifiés (usage extérieur, d'agrément). L'ensemble de ces caractéristiques sociologiques des ménages, associés aux caractéristiques de l'habitat, permettent de dessiner le lien existant entre le mode de consommation et le profil potentiel de consommation de ces ménages. Les travaux d'Euzen ajoutent en ce sens une dimension intéressante à la notion de profil de consommation en introduisant le lien entre consommations et rythmes de vie : la nuit, les rythmes sont ralentis avant d'augmenter au réveil et de diminuer avec le départ des occupants du logement pour le travail, l'école. Les consommations d'eau à l'échelle de l'habitat varient donc en fonction du nombre et de l'activité des membres du ménage. Dans la semaine, des variations de

³³³ MIRAD B. La consommation et les usages domestiques de l'eau dans le Pays-Coeur-Entre-Deux-Mers. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur Maître (I.U.P.) Bordeaux 3. 2004

³³⁴ MONTGINOUL, M. La consommation d'eau des ménages en France : Etat des lieux. UMR Gestion des Services Publics, Cemagref et ENGEES, 2002

³³⁵ MIRAD B. Op Cit

consommation sont observables. Le week-end les niveaux de consommation sont souvent les plus forts mais le rythme des consommations est davantage étalée sur l'ensemble de la journée. Le lundi et le mercredi sont les jours de la semaine où les consommations sont les plus importantes car elles correspondent aux jours de repos des commerçants et des écoliers. Cette rythmicité horaire ou hebdomadaire de la consommation associée aux caractéristiques sociales des ménages fait apparaître l'intérêt de cette microsociologie des consommations domestiques afin de comprendre les usages, les pratiques et les représentations des usagers du service public.

L'attrait du compteur télérelevé réside dans le fait qu'il permet désormais de le qualifier en travaillant à la fois sur les niveaux de consommation des usagers mais aussi leurs variations de consommation dans le temps. En effet, ne recueillir des informations que sur la quantité d'eau utilisée induit plusieurs limites dans l'analyse des usages. D'abord, l'imprécision relative des modes de comptages traditionnels (un voir deux index de comptage par an) empêche de mener une analyse fine de l'évolution de la consommation des ménages dans le temps, ensuite elle limite les possibilités de comparaisons de la consommation entre usagers. Dans cette perspective, la télérelève permet d'avoir une connaissance instantanée de l'ensemble des compteurs instrumentés, ce qui permet de comparer les consommations de l'ensemble des abonnés sur une même période. Elle permet ensuite de mettre en lumière les divergences ou les convergences dans les tendances de consommation des individus étudiés, et d'isoler au besoin les consommations « atypiques » (fuites, absence prolongé du ménage, occupation saisonnière du logement). Enfin, le développement d'une telle précision de la relève des consommations permet non seulement de décrire et comprendre l'évolution des niveaux de consommation des individus au cours du temps, mais permet aussi d'observer leurs variations de consommation. Dans cette démarche de composition du profil des consommations d'eau des ménages, la télérelève ouvre la possibilité de faire le lien entre la consommation observée et les usages déclarés des ménages dans une démarche de systématisation de la connaissance sur les modes de consommation. Nous définissons les modes de consommation comme les comportements individuels ou collectifs concernant leur consommation d'eau, mais également les attitudes et les valeurs des individus qui s'y rapportent.

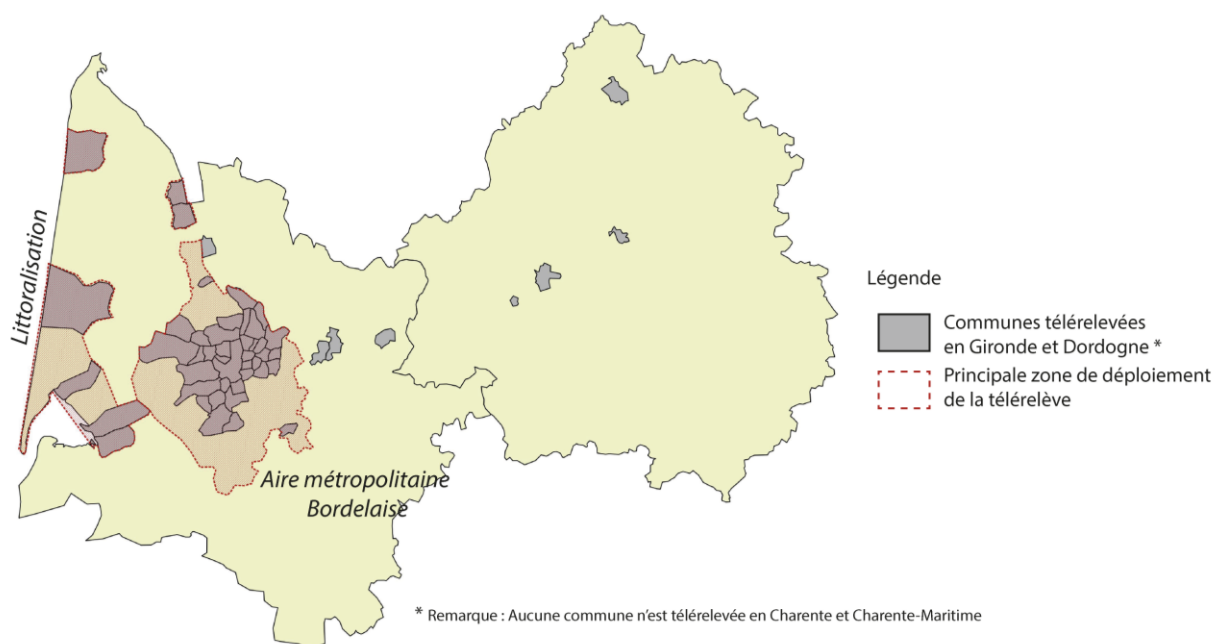
II.4.1.3. Contraintes et défis pour l'analyse intégrée des modes de consommation d'eau des usagers.

L'analyse des consommations télérelevées fait l'objet de deux principales contraintes techniques.

La première contrainte est liée à la nature métrologique de la donnée de consommation qui peut être sujette à des erreurs de télétransmission. Ces erreurs de réception des index télérelevés peuvent être liées à une période de rodage de la télérelève. Il convient alors, avant de pouvoir exploiter ces données, de les traiter en identifiant celles qui sont aberrantes et en reconstruisant, si besoin, les données manquantes. Ces index rendent compte de consommations cumulées depuis le moment de la pose du compteur. Dans un premier temps, pour identifier les erreurs de télétransmission, nous construisons un intervalle de confiance à 95% qui est égal à l'index hebdomadaire moyen plus ou moins deux fois l'écart-type hebdomadaires de l'index. Chaque index en dehors de cet intervalle est ainsi considéré comme erroné. La seconde étape du traitement des données consiste à reconstruire les index manquant par interpolation linéaire. La dernière étape est le recalage des index à heure fixe.

La seconde est liée à l'historique de données disponibles. La télérelève est une technologie récemment déployée, or il est nécessaire d'avoir un historique de données suffisamment important pour mener des analyses fiables. Développée par l'entreprise depuis la fin des années 2000, la télérelève est aujourd'hui en cours de déploiement sur de nombreux contrats en France mais peu de retour d'expérience ont été réalisés pour évaluer l'impact de la télérelève sur la consommation d'eau des usagers finaux. L'appropriation de la télérelève par les usagers constitue certainement un levier du déploiement à plus grande échelle de cette technologie. Au sein de l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne, nous constatons que les communes urbaines et littorales sont les principaux sites de déploiement de la télérelève du fait des fortes pressions démographiques qu'elles rencontrent (littoralisation et métropolisation des populations en Gironde) (Figure 72).

Figure 72: Sites de déploiement de la télérelève sur le territoire de l'ERBG



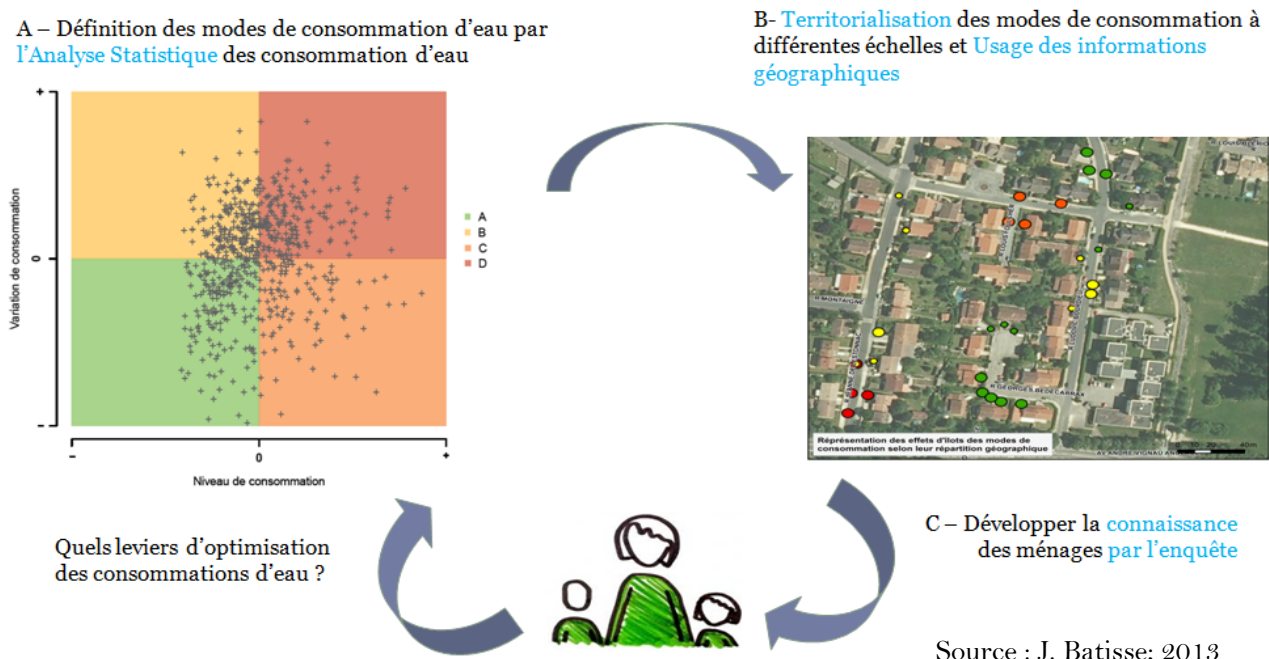
Source : J Batisse ; 2014

Pour l'heure, seuls quelques contrats ont opéré une instrumentation totale de leurs compteurs sur l'ERBG : Canéjan, Carbon Blanc (SIAO), Vandays-Montalivet et Blaye. D'autres contrats connaissent un développement partiel de la télérelève sur certains compteurs spécifiques : par exemple les services d'eau de Lacanau, Audenge, Pauillac et Libourne n'ont un déploiement de la télérelève que sur leurs compteurs communaux. La CUB a mené un déploiement partiel de la télérelève sur certains abonnés domestiques et un déploiement intégral sur les compteurs communaux et professionnels.

Le SIAO a déployé la télérelève dès 2011 sur l'ensemble de son périmètre contractuel ce qui en fait un des rares contrats de Lyonnaise des Eaux à bénéficier d'une antériorité de données suffisantes pour être analysées. Le caractère progressif du déploiement de la télérelève nous a amené à travailler sur la commune de Carbon-Blanc qui bénéficiait dès mi-2011 d'un taux d'instrumentation des compteurs supérieur à 80%. Ceci nous a permis d'analyser des données de consommation allant de fin Septembre 2011 à fin Juin 2013 sur un panel constitué de 679 usagers domestiques après échantillonnage.

Pour permettre de développer de nouvelles connaissances sur les consommations d'eau des ménages à partir de la télérelève du SIAO, il a été nécessaire de traiter et de croiser les données de consommation du service avec des données sociales et territoriales afin de donner aux premières un sens sociologique. Pour cela, nous proposons la méthodologie suivante segmentée en trois phases indépendantes et successives (Figure 73) :

Figure 73 : Enrichissement et traitement de la donnée de consommation télérelevée :



- *l'Analyse Statistique* des données de consommation télérelevées nous permet, dans un premier temps, de déterminer des modes de consommation des usagers domestiques. L'identification de ces modes de consommation d'eau constitue un enjeu fort pour le développement d'une véritable plus-value pour la télérelève au service de la compréhension des tendances de consommation et de la construction d'une approche véritablement complète de la gestion clientèle basée sur l'élaboration de profils de consommateurs.

- *l'Analyse territoriale de ses données* et le croisement avec d'autres données sociologiques agrégées forment la seconde phase analytique de notre démarche. Elle a pour objectif d'étudier la répartition spatiale des profils de consommation sur le territoire. L'enjeu de cette phase méthodologique est d'opérer un premier croisement des données de consommation avec les données socio-économiques et démographiques disponibles à l'échelle de l'IRIS (INSEE). Notre objectif était initialement d'identifier les spécificités des territoires pouvant

concourir à l'explication de la répartition des profils de consommateurs sur le territoire. Cette approche territoriale de la consommation est encore peu développée dans la littérature sur les consommations d'eau. Malheureusement, le faible nombre de données territoriales disponibles sur notre terrain (uniquement 3 IRIS dans la commune de Carbon-Blanc) nous a empêchés d'approfondir cette phase de la méthodologie. Aucun résultat concluant ne pourra être présenté sur ce sujet. L'analyse spatiale des modes de consommation nous a uniquement permis d'optimiser la mise en œuvre des enquêtes sur le terrain en identifiant des itinéraires optimaux pour les enquêteurs.

- Le développement de la *Connaissance des usagers par l'Enquête* est la dernière phase de notre méthodologie. Nous avons mis en œuvre cette phase de recherche par le biais d'un double processus d'enquête de terrain et d'enquête par courriers auprès des usagers domestiques de la commune de Carbon-Blanc. Sur la base de l'étude de la littérature scientifique, nous avons élaboré un questionnaire qui s'est articulé autour de quatre thématiques : le logement et ses postes de consommation, les habitudes de consommation d'eau des ménages, les gestes hydroéconomiques, la composition du ménage. Le croisement de la donnée sociologique des ménages avec la typologie des modes de consommation d'eau nous a alors permis d'identifier des profils de consommateurs. Le principal biais de cette étape méthodologique est qu'elle se fonde sur des pratiques déclarées des ménages, pouvant par nature faire l'objet de propos erronés ou faussés.

Pour mettre en œuvre la méthode d'enrichissement des données de consommation que nous proposons, nous avons recentré nos investigations sur l'analyse des modes de consommation des usagers domestiques au comptage individualisé. Seuls les usagers de la commune de Carbon-Blanc, membre du Syndicat des Eaux de Carbon-Blanc ont été étudiés. Les résultats présentés ci-après se situent au croisement entre une réflexion individuelle et collective, évidemment pluridisciplinaire et n'auraient pu aboutir sans la collaboration et l'appui de mes partenaires de recherche (Annexe 13).

II.4.2. Comprendre et maîtriser sa consommation : vers la construction de profils de consommateurs dans le domaine de l'eau.

La construction de profils de consommation à partir des données télérelevées nous amène à analyser à la fois les niveaux et les variations de consommation dans une démarche de consolidation et de systématisation de l'analyse comportementale des ménages. Pour cela, un travail statistique a été mené pour décrire l'évolution de la consommation d'eau des ménages étudiés. Pour comprendre finement les signatures de consommation de ces ménages, il a été nécessaire d'enrichir l'analyse quantitative par une approche plus qualitative de leurs usages de l'eau. Le croisement de ces deux approches de collecte et de traitement des données a permis d'aboutir à la formation de quatre profils de consommation associés à des socio-types de ménages consommateurs

II.4.2.1. La construction de modes de consommation d'eau des ménages à partir de deux variables de consommation

Pour identifier la population d'utilisateurs domestiques à étudier sur la commune de Carbon-Blanc nous avons suivi un protocole strict. Une procédure de sélection (Figure 74) de ces abonnés a été construite au regard de trois séries de critères : des critères techniques (taille du compteur, consommation non nulle et inférieure à 1000 m³), un critère clientèle (nom du redevable) et des critères informatiques (densité et fiabilité des données disponibles).

Figure 74: Protocole de sélection des usagers domestiques

Critères d'identification	Nature du critère	Population d'abonnés	Pourcentage d'abonnés par rapport à la population initiale
Population initiale		2675	100%
Critère 1	Recoupement avec la base SITR	2145	80%
Critère 2	Compteur au diamètre inférieur à 20mm	2104	79%
Critère 3	Consommation non nulle	2096	78%
Critère 4	Consommation < 1000 m ³	2069	77%
Critère 5	Nom du redevable ne correspondant ni à un bailleur, ni à une entreprise, ni à une administration publique	885	33%
Critère 6	Data > 9 mois	794	30%
Critère 7	Taux de réception > 75%	679	25%
Critère 8	Géolocalisation	470	18%

Légende:

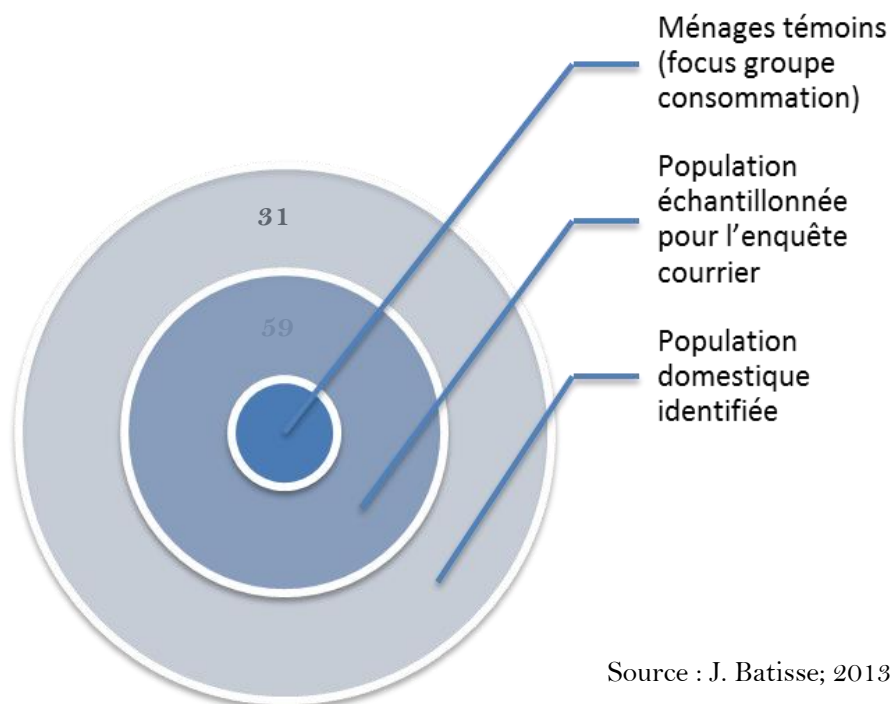
- Critères techniques
- Critères clientèles
- Critères informatiques

Source : J. Batisse; 2013

A partir des 2 675 abonnés de la commune de Carbon Blanc initialement référencés dans le Rapport Annuel du Délégué et sur la base de donnée de facturation (YL425), nous avons effectué une première sélection des usagers équipés en télérelève dès 2011, et qui se trouvaient de facto dans la base SITR (soit 2145 abonnés). L'intégralité des usagers étudiés dans le cadre de ce travail réside dans un habitat de type pavillonnaire. Pour les besoins de notre étude, nous avons donc défini les usagers domestiques de notre panel comme les usagers ayant un compteur de faible dimension (<20 mm), dont la consommation annuelle est inférieure à 1000 m³, référencé sur au moins 9 mois de notre période d'analyse, et présentant un nom de redevable non assimilable à un professionnel, à un bailleur ou à une collectivité. Afin d'éviter les erreurs d'interprétation des données de consommation, nous n'avons gardé que les abonnés disposant d'au moins 75% de leurs index de consommation sur la période d'étude. En suivant cette méthode d'échantillonnage, nous avons pu estimer le nombre d'abonnés domestique individualisés à 885 sur la commune de Carbon-Blanc dont 679 avec au moins un an de données fiabilisées.

Nous présentons ci-dessous les méthodes mises en œuvre sur les trois panels d'usagers domestiques à notre disposition (Figure 75) :

Figure 75: Analyse complémentaire des consommations d'eau potable de trois sous-populations domestiques



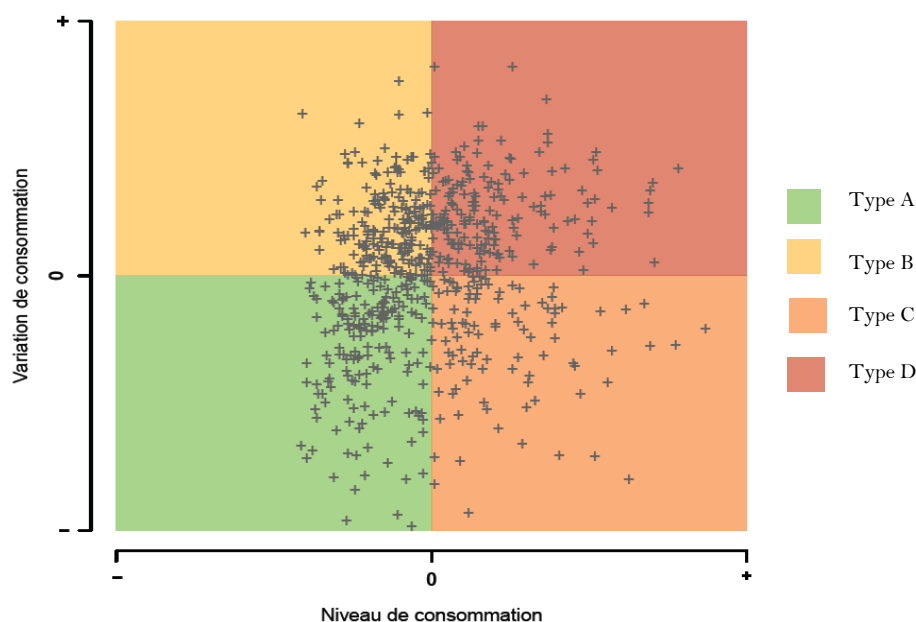
Source : J. Batisse; 2013

- **Sur la population globale d'abonnés domestiques présentant une donnée de consommation fiable (679 abonnés) nous avons mené une analyse statistique globale des consommations sur notre période d'étude afin de faire émerger des profils de consommation**
- **Sur la population d'abonnés domestiques géolocalisée (470 abonnés)** nous avons procédé à l'envoi par courrier d'enquêtes anonymes sur les usages de l'eau dans l'habitat. Le taux de réponse à cette enquête fut de 13% (59 réponses), nous permettant de bénéficier de données socio-économiques et comportementales nécessaires à la caractérisation générale de notre population étudiée
- Enfin, parmi les abonnés domestiques géolocalisés n'ayant pas répondu au questionnaire courrier nous avons sous-échantillonné un **focus groupe d'abonnés domestiques témoins (31 abonnés)** pour lesquels nous avons pu mettre en lien le profil de consommation et les caractéristiques du ménage et de l'habitat.

Dans l'objectif de construction des profils de consommateurs nous avons travaillé sur la population la plus large d'abonnés domestiques à notre disposition (679 abonnés). L'exploitation des données télérelevées permet de considérer la consommation d'eau comme une donnée longitudinale, mais aussi de lui donner une deuxième dimension : la variation au cours du temps. Sur la base de cet enseignement, nous avons souhaité élaborer une typologie des modes de consommations. Pour ce faire, nous avons distingué 4 modes de consommations (Figure 76).

Figure 76: Typologie des modes de consommation d'eau en fonction des niveaux et variations de consommation

		Niveau de consommation	
		Faible	Fort
Variation de consommation	Faible	Type A : Faible niveau, faible variation	Type C : Fort niveau, faible variation
	Fort	Type B : Faible niveau, forte variation	Type D : Fort niveau, forte variation



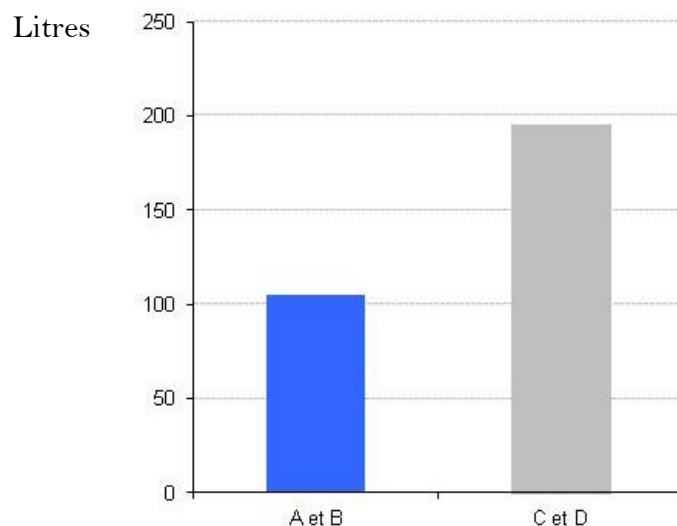
Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Le niveau de consommation correspond à la consommation annuelle facturée. Même si cette information ne représente que partiellement la consommation d'un individu (il s'agit de « *volume financier* » et non pas de volume réel), il est important d'exploiter cette donnée dans la mesure où il s'agit de la seule donnée de consommation dont nous pouvons garantir la disponibilité. L'information que nous utiliserons est la dernière disponible exhaustivement au moment de l'étude : la consommation annuelle facturée 2011. La variation de consommation est définie à partir des données télérelevées. La consommation journalière d'un individu est considérée comme une série temporelle.

L'étude statistique des données de consommation par profil (Figure 77) nous permet de les caractériser de manière plus précise, faisant apparaître leur spécificité. Les profils de type A et B (105 litres consommés en moyenne par jour et par ménage) se différencient clairement des profils de type C et D (195 litres consommés en moyenne par jour et par ménage) par un niveau de consommation moyen plus faible de 90 l/jour/ménage sur

l'ensemble de la période d'étude et pour tous les jours de la semaine.

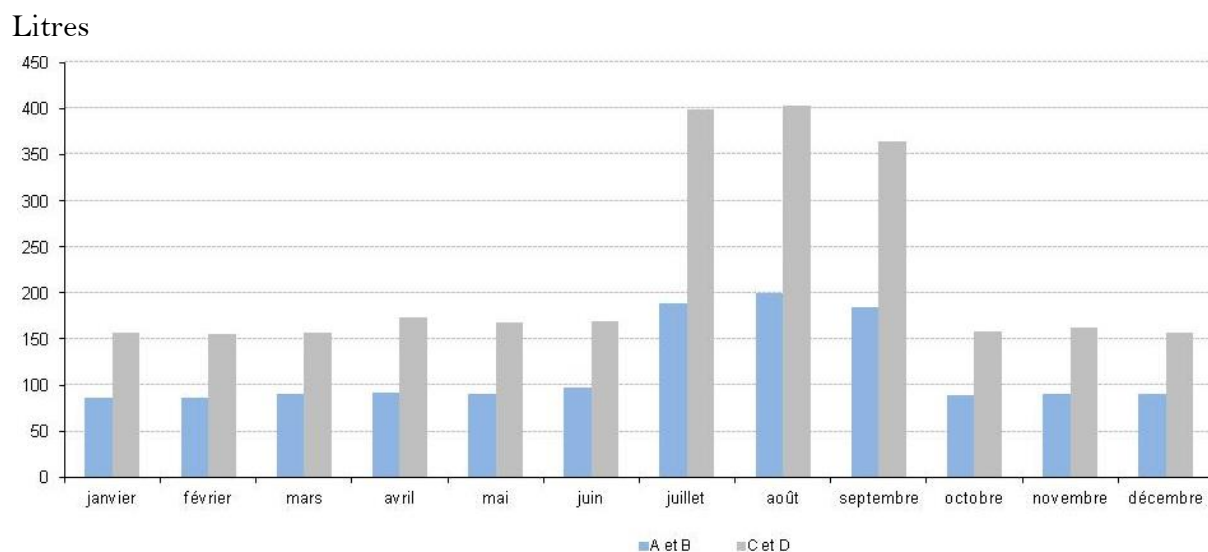
Figure 77: Comparaison des niveaux moyens de consommation journaliers d'eau potable par type



Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Sur un pas de temps mensuel (Figure 78), nous constatons que le niveau de consommation augmente de manière générale en période estivale (Juillet/Août/Septembre) pour l'ensemble des profils d'utilisateurs (augmentation moyenne de 121 % en moyenne). Cependant cette hausse des consommations saisonnières semble plus marquée pour les utilisateurs de profil B et D respectivement par rapport aux profils A et C (profil A : +93 % ; profil B : + 97% ; profil C : +137% ; profil D : +134 %).

Figure 78: Evolution des niveaux moyens de consommation journalière par type au cours de l'année



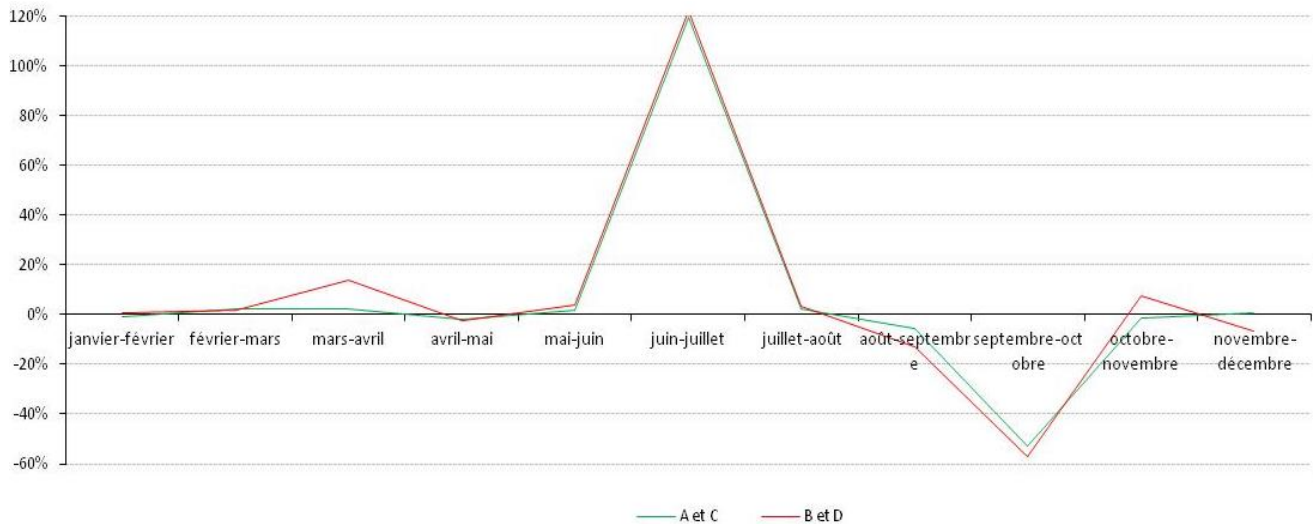
Source : J. Batisse; K Claudio 2013

L'augmentation de la consommation des types B et D est également plus marquée au mois d'avril (+14%) par rapport aux profils de type A et C (+2%). Pour l'ensemble des profils, les consommations les plus hautes sont observées en été (de Juin à Août) ce qui est cohérent avec l'impact des fortes températures sur les consommations d'eau (corrélation positive observée entre consommation et température à partir de 21°C). Nous avons émis l'hypothèse que le niveau de consommation d'eau, défini comme le volume structurel d'eau consommée par les ménages, dépendait de l'habitat et du type de ménage. Cette hypothèse sera confirmée par l'analyse des déterminants de la consommation d'eau de chaque profil (voir dernière section de cette partie).

En ce qui concerne la variation de consommation globale par mode de consommation (Figure 79), on constate que l'évolution de la variation de consommation s'inscrit dans la même tendance que les niveaux saisonniers de consommation. En d'autres termes, on constate qu'à niveau de consommation similaire l'été ou l'hiver, les consommateurs de type B et D ont une variation de consommation plus importante ce qui va augmenter leur empreinte sur la ressource, notamment au printemps et en été. Au printemps par exemple les consommateurs de type B et D ont une variation moyenne de consommation de +14 % contrairement aux consommateurs de type A et C qui ont respectivement une variation de consommation de +2%. De même pour la période estivale où les profils B et D connaissent une variation de

consommation plus forte de 3% par rapport aux autres profils (respectivement 122% contre 119%).

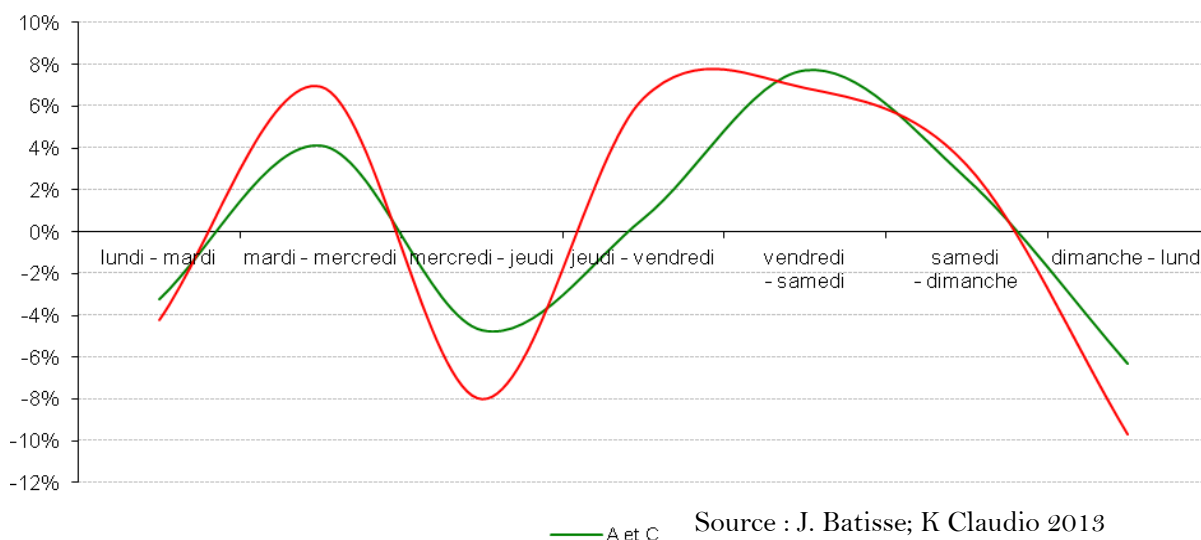
Figure 79: Variation saisonnière de la variation de consommation journalière d'eau par type



Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Sur un pas de temps hebdomadaire (Figure 80), l'ensemble des profils de consommation présentent un pic de consommation le mercredi et une hausse marquée le week-end. La variation moyenne de consommation est de 5,4% en moyenne pour l'ensemble des profils tandis qu'elle est de 9% pour le week-end par rapport aux autres jours de la semaine. Les consommateurs de type B et D voient leur variation de consommation s'inscrire davantage à la hausse du vendredi au dimanche (+16% de consommation) contrairement aux consommateurs de type A et C (+ 14%).

Figure 80: Variation hebdomadaire des consommations journalières d'eau potable par type



Si les variations de consommation sont relativement homogènes sur la première partie de la semaine pour l'ensemble des catégories de consommation définies, on constate de forts écarts de variation de consommation entre les groupes sur le week-end. Nous avons formulé l'hypothèse que la variation de consommation d'eau, définie comme le volume conjoncturel d'eau consommé par les ménages, dépendait de la périodicité de la consommation (saison de consommation et jour de la semaine) et des comportements de consommation (usages). Cette hypothèse sera également confirmée par l'analyse des déterminants de la consommation d'eau de chaque profil (voir dernière section de cette étude).

Si l'analyse statistique des données télérelevées constitue une première étape dans notre démarche d'innovation méthodologique sur les données du service d'eau, elle ne peut s'y réduire. Nous proposons de mettre en perspective ces données fiabilisées et catégorisées en les croisant avec des données issues d'enquêtes de terrain, au cours desquelles nous avons interrogé les usagers sur leurs pratiques liées à l'eau.

II.4.2.2. Enrichir la connaissance des abonnés par l'étude des usages

Pour affiner une connaissance quantitative des consommations domestiques et poursuivre notre démonstration, nous proposons ici une démarche plus qualitative de valorisation de la donnée récoltée auprès des ménages sur leurs usages déclarés de l'eau. Ces données ont été collectées soit via des questionnaires envoyés par courrier (59 abonnés), soit dans le cadre d'entretiens directs de certains ménages (31 abonnés). Les populations interrogées par ces deux protocoles ne se recoupent pas.

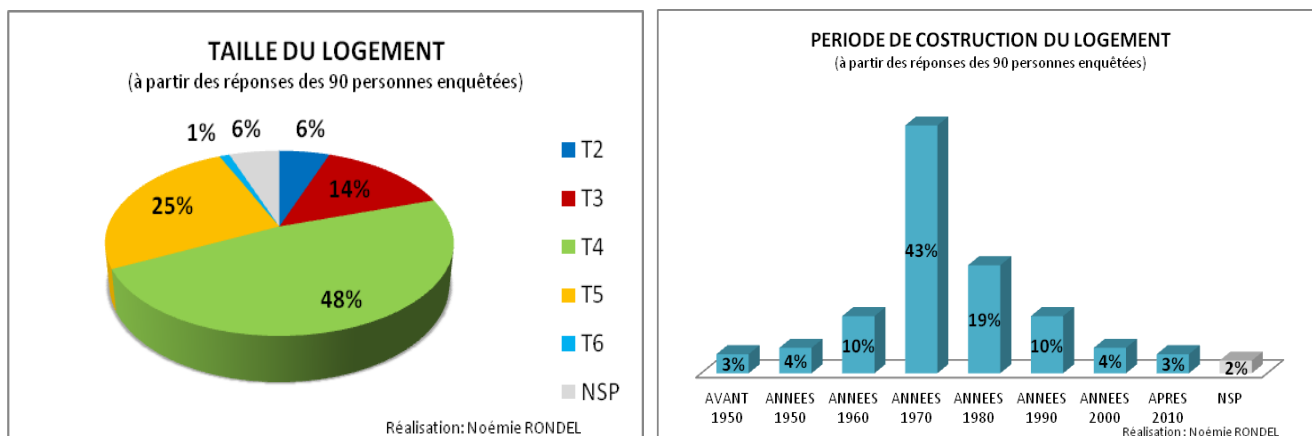
D'un point de vue descriptif, notre panel total d'utilisateurs enquêtés se compose à 78% de foyers de deux personnes et à 22 % de foyers d'au moins trois personnes (Figure 81). Les ménages étudiés ont en majorité un revenu mensuel supérieur à 2000 euros (57%) et sont principalement logés dans des maisons de type T4 ou T5 construites dans les années 1970 - 1980 (73%) et avec jardin (98%) (Figure 82). 10% du panel d'abonnés interrogés possède une piscine. Malgré le faible nombre de piscine chez les usagers, nous verrons qu'elles ont un impact fort sur les variations de consommation d'eau. Les logements sont majoritairement équipés de douches et parfois aussi de baignoires et disposent, pour 32% d'entre eux, d'équipements hydroéconomiques (nous adoptons ici une terminologie élargie du matériel hydroéconome, englobant non seulement les matériaux spécifiques – réducteurs de débit – mais aussi tous les équipements visant à économiser l'eau).

Figure 81: Composition des ménages

Nombre de personnes dans le foyer	Nombre de foyers	Pourcentage	Nombre d'enfants dans le foyer	Nombre de foyers	Pourcentage
1	24	27%	0	78	87%
2	46	51%	1	2	2%
3	10	11%	2	6	7%
4	8	9%	3	3	3%
5	2	2%	Ne se prononce pas	1	1%
Total	90	100%	Total	90	100%

Source : N Rondel ; 2013 ; Données d'enquêtes

Figure 82 : Taille et période de construction des logements sur Carbon-Blanc

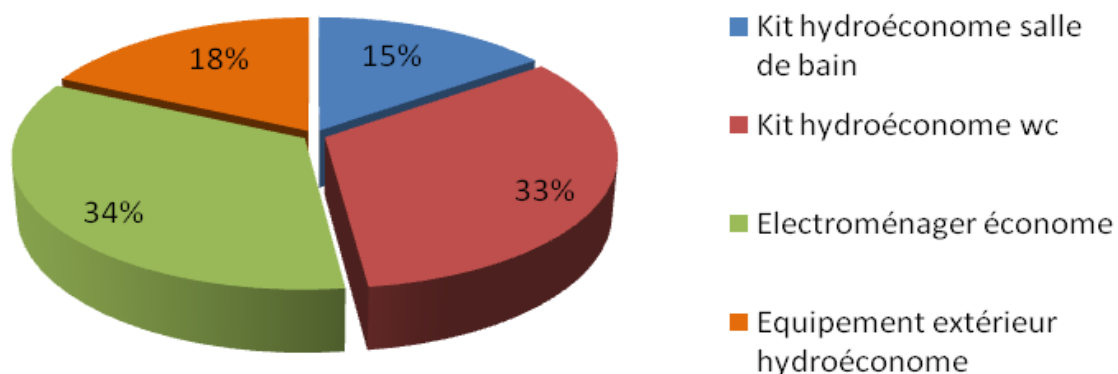


Source : N Rondel ; 2013 ; Données d'enquêtes

Concernant les spécificités de l'habitat et de son équipement, l'enquête a mis en lumière une tendance non négligeable d'équipement des logements en matériel hydroéconome ou en matériel de substitution pour les usages externes. En effet, 60 % des ménages interrogés sont équipés en matériel hydro-économiques à l'intérieur du logement, tandis que 39 % des ménages interrogés sont équipés de dispositifs de substitution pour les usages externes (principalement des récupérateurs d'eau de pluie). Cet équipement des ménages en matériel hydroéconome répond selon eux à une volonté de faire évoluer leurs pratiques de consommation. Parmi les 30% d'utilisateurs qui déclarent avoir changé leurs habitudes de consommation, 22,5% considèrent que ce changement de consommation est lié à l'installation d'équipements hydroéconomiques : c'est ce que nous définirons comme des économies d'eau « *passives* »

Dans leurs choix d'équipement (Figure 83) en matériel hydroéconome, les ménages rencontrés privilégient la mise en place de chasse d'eau double-boutons (33% de l'équipement) ou le changement du matériel électroménager au profit d'un matériel doté de fonctionnalités économiques (34% de l'équipement). Les kits classiques d'économies d'eau (douchette, bouchons mousseurs) semblent assez peu mis en place dans les logements (seulement 15% de l'équipement).

Figure 83: Equipement des ménages en matériel hydroéconome dans leur logement



Source : N Rondel ; 2013 ; Données d'enquêtes

Le type d'équipement hydroéconome choisi semble être influencé par le niveau de revenu des ménages (Figure 84 et 85). En effet, les ménages à faible revenu semblent privilégier l'achat de matériel hydroéconome dans la salle de bain car ils correspondent à un faible investissement, tandis que les ménages plus aisés auront tendance à privilégier l'achat d'électroménager avec fonction économique.

Figure 84: Equipement des salles de bain en matériel hydroéconome

	Oui	Non
Minima sociaux-1500€	75%	25%
1500-2000€	30%	70%
2000-2500€	47%	53%
>2500€	62%	38%
Total général	54%	46%

Source : N Rondel ; 2013 ; Données d'enquêtes

Figure 85: Equipement des logements en électroménager avec fonction économie d'eau

Electroménager hydroéconome	Nombre de ménages	%
OUI	110	73%
NON	34	23%
NSP	6	4%
TOTAL	150	100%

Nombre de REVENU	Electroménager hydroéconome		
REVENUS MENSUELS	Oui	Non	Total général
MIN SOC-1500€	50%	50%	100%
1500-2000€	75%	25%	100%
2000-2500€	91%	9%	100%
SUP 2500€	82%	18%	100%
Total général	80%	20%	100%

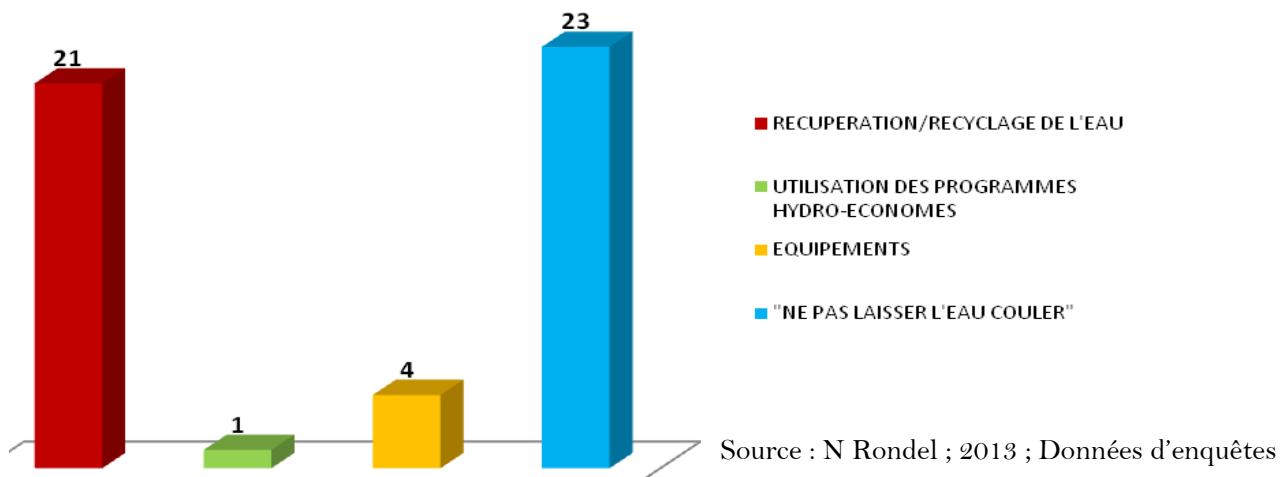
Source : N Rondel ; 2013 ; Données d'enquêtes

Même si le taux d'équipement des ménages en matériel de substitution à l'extérieur du logement reste faible (18% des équipements), 39 % des ménages interrogés disent plus généralement développer des pratiques de substitution pour les usages extérieurs de l'eau (associées à la réutilisation de l'eau dans les pratiques quotidiennes). Pour les ménages équipés en matériel de substitution, il s'agit principalement de récupérateur d'eau de pluie (63%). Comme c'est le cas pour l'équipement intérieur, l'utilisation d'équipements extérieurs de substitution de l'eau est plus forte chez les ménages aux plus faibles revenus. Les enquêtes de terrain ont montré que les usagers les plus vulnérables profitent de leur jardin pour la culture de denrées alimentaires. Dans une perspective de maîtrise de leur budget 'jardin', les ménages s'équipent plus systématiquement en récupérateur d'eau de pluie.

Concernant l'évolution des comportements de consommation en faveur des économies d'eau (Figure 86), on remarque que parmi les 30% d'usagers qui déclarent avoir changé leurs consommations, 55% considèrent que ce changement de consommation est lié aux changements de leurs usages de l'eau: c'est ce que nous définirons comme des économies d'eau « *actives* » dans la mesure où ces ménages s'engagent volontairement et consciemment dans l'optimisation de leurs consommations. Au regard des informations recueillies lors des enquêtes de terrain, il semble que les gestes hydroéconomiques sont principalement définis par

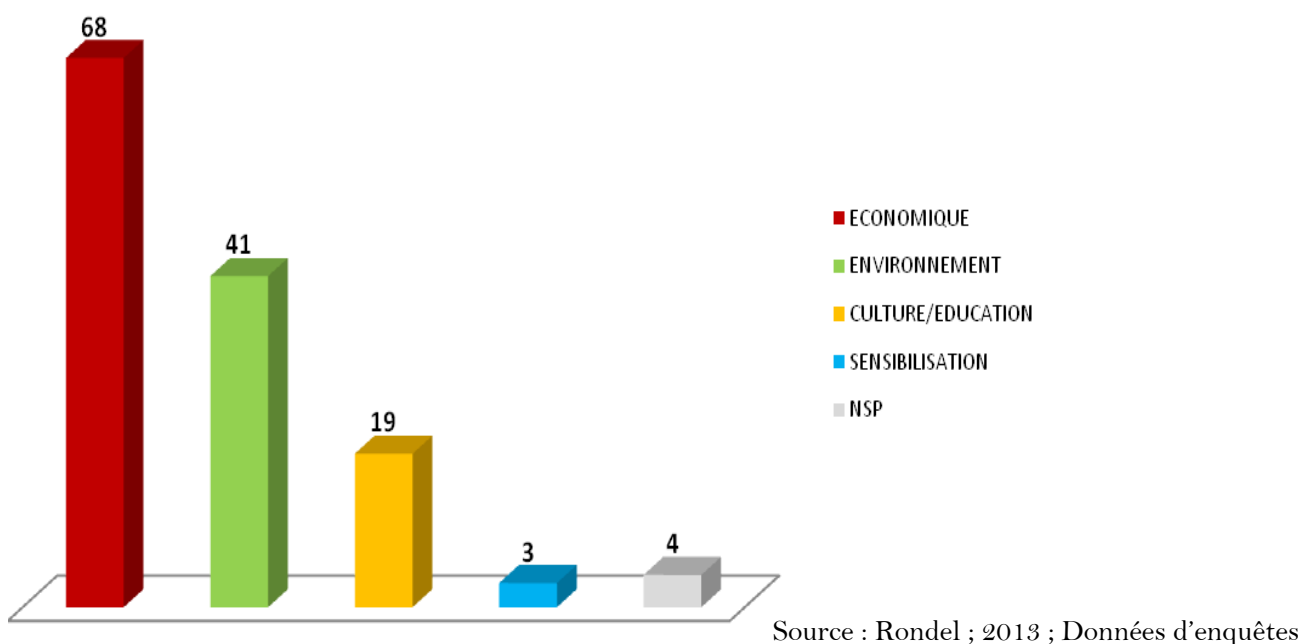
les usagers comme la réutilisation des eaux, pour l'arrosage notamment ou la vaisselle, et une meilleure maîtrise de leurs usages de l'eau (chasse au gaspillage).

Figure 86: Type de gestes hydroéconomiques des ménages



Le but recherché par les usagers dans le développement de ces pratiques hydro-économiques semble être principalement économique puis environnemental (Figure 87). La recherche des économies financières à travers les économies d'eau semble importante pour les usagers et doit être mise en perspective avec le poids ressenti de la facture d'eau sur leur budget.

Figure 87: Objectifs des actions hydroéconomiques pour les ménages

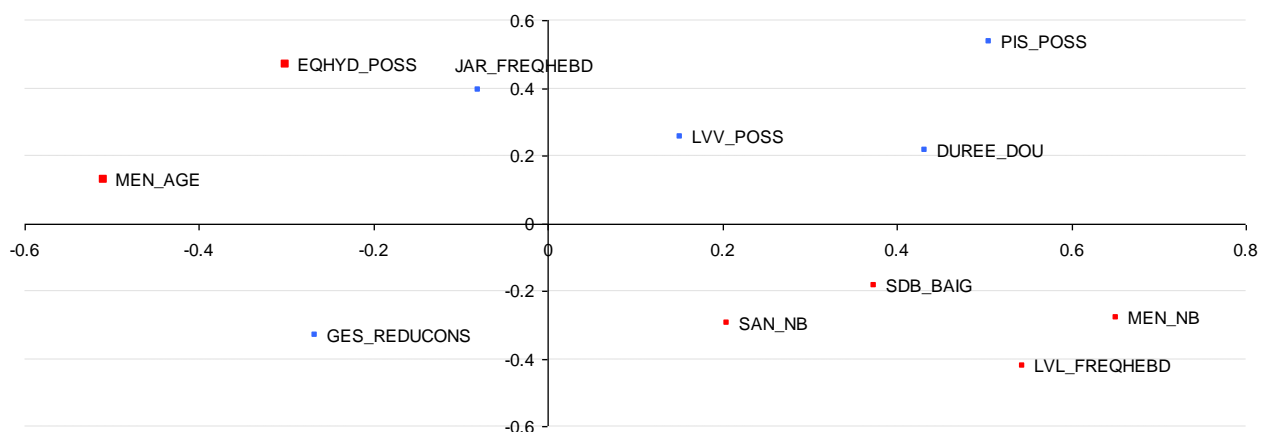


II.4.2.3. Les profils de consommateurs : à la croisée des consommations observées et des usages déclarés

Pour achever la démarche de construction des profils de consommation, il est indispensable de croiser les données de consommation observées avec les usages de l'eau déclarés par les ménages. Dans ce but, nous avons recentré l'étude sur les usagers dont les données socio-démographiques ont été collectées par entretien directif et pour lesquels nous avons pu faire le lien avec leurs consommations domestiques télérelevées (analysées dans la première phase de notre étude). Au total il s'agit de notre troisième sous-population : à savoir 31 ménages abonnés au service.

Pour ces ménages, nous avons pu dresser un listing des déterminants potentiels de la consommation d'eau dans l'habitat résidentiel (31 variables considérées – Annexe 14) pour lesquelles nous avons procédé à une analyse factorielle discriminante (AFD) afin d'identifier les variables ayant une influence statistique sur le mode de consommation d'eau des ménages. Ainsi parmi les 31 déterminants possibles de la consommation définis préalablement et classés en fonction de leur influence sur le niveau ou la variation de consommation, l'AFD a permis de sélectionner finalement 11 déterminants de la consommation pour l'ensemble des profils d'usagers (Figure 88).

Figure 88: Analyse factorielle discriminante des déterminants de la consommation d'eau des ménages



Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Le tableau ci-dessous (Figure 89) reprend les résultats de l'AFD et synthétise l'influence (positive ou négative) de chacune des variables déterminantes de la consommation sur le niveau ou la variation de consommation.

Figure 89 : Contribution des variables déterminantes à la structuration de la consommation d'eau des ménages

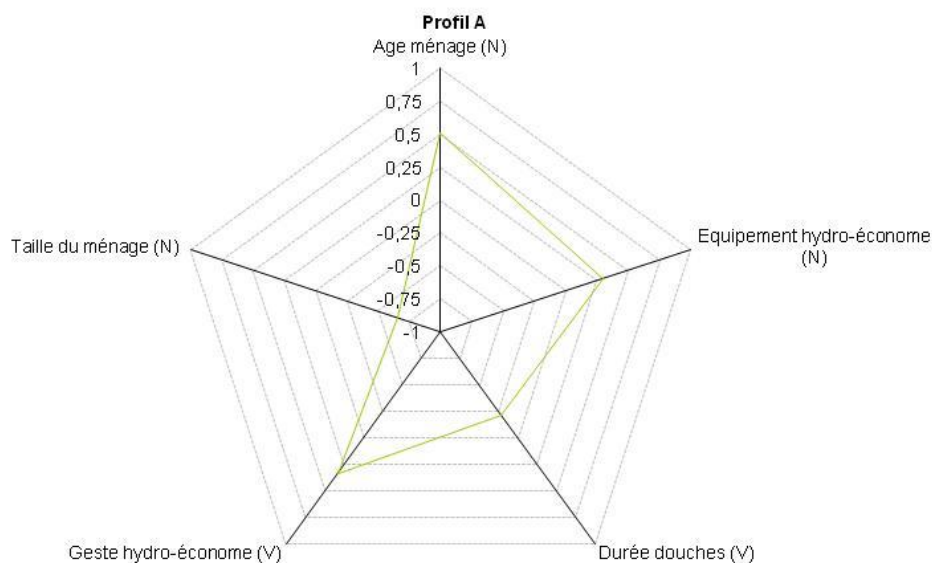
Mode de consommation	Nom de la variable	Codage	Contribution
Niveau de consommation	Taille du ménage	MEN_NB	0.65175957
	Age ménage	MEN_AGE	-0.51002037
	Nb de sanitaires	SAN_NB	0.20578495
	Présence d'une baignoire	SDB_BAIG	0.37319016
	Fréquence d'utilisation hebdomadaire du lave-linge	LVL_FREQHEBD	0.54348546
	Possession d'équipement hydro-économe	EQHYD_POSS	-0.30068612
Variation de consommation	Geste hydro-économe	GES_REDUCONS	-0.3311971
	Durée douches	DUREE_DOU	0.2143328
	Possession lave-vaisselle	LVV_POSS	0.2574187
	Piscine	PIS_POSS	0.5368862
	Fréq. Arrosage jardin	JAR_FREQHEBD	0.3928213

Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Sur la base de cette matrice des déterminants issue de l'étude de l'analyse des consommations du groupe restreint étudié, nous avons pu adresser pour chaque abonné domestique un profil de consommation en fonction de son mode de consommation. Le travail de construction de profils de consommateurs avait pour objectif d'aboutir à une approche plus systémique des modes de consommations faisant le lien entre consommation et usage.

S'appuyant sur les résultats de l'analyse statistique des données télérelevées et sur leur enrichissement par le biais de données collectées par enquête, nous avons identifié quatre profils moyens d'abonnés domestiques, en fonction de leur mode de consommation. Pour chaque profil, nous proposons les résultats de l'AFD sous la forme d'un radar présentant les 5 principaux déterminants de chaque mode de consommation. Les déterminants de consommation peuvent avoir une influence sur le niveau de consommation (signalé par un N) ou sur la variation de consommation (signalée par un V). Cette influence peut être soit positive (allant dans le sens de la tendance de consommation du profil) soit négative (allant à l'inverse de la tendance de consommation du profil).

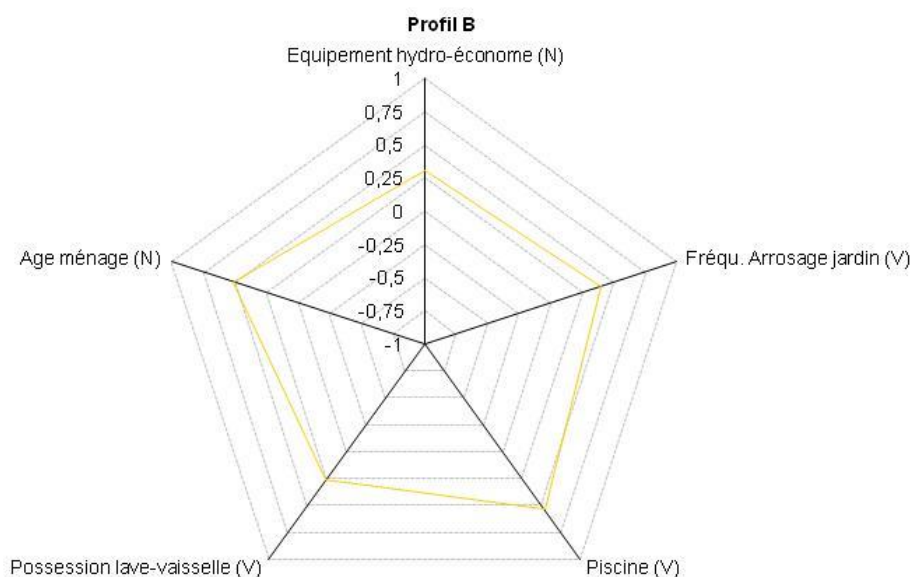
Figure 90 : Matrice des déterminants de consommation - profil type A



Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Les ménages de ce profil sont des couples de retraités (dont la moyenne d'âge est de 62 ans). Leur niveau de consommation d'eau est en moyenne de 65 litres par jour et par personne (l/jr/pers), il augmente en été (112 l/jr/pers) et diminue en hiver (55 l/jr/pers). L'AFD montre que l'âge du ménage et le fort taux d'équipement hydro-économe de l'habitat (70% des habitations sont équipées) sont les principaux facteurs explicatifs de ce faible niveau de consommation. Les entretiens montrent que ces populations ont un usage précautionneux de l'eau, qu'ils associent à un effet de génération. 88% des ménages de cette catégorie déclarent avoir intégré des gestes hydroéconomiques dans leurs pratiques quotidiennes. Ces ménages privilégient les douches aux bains, réduisent leur nombre par semaine (5 douches par personne en moyenne), leur durée (8 minutes en moyenne), et évitent le gaspillage d'eau au maximum (récupération de l'eau des légumes pour arroser les plantes, arrêt de l'eau pour le brossage des dents ou le savonnage sous la douche, récupération de l'eau froide sous la douche en attendant l'eau chaude). Ces éléments limitent la variation des consommations au cours de l'année : au moment des plus fortes variations estivales de consommation, la leur n'est en moyenne que de 54 l/jr/pers (soit l'équivalent volumétrique d'une douche supplémentaire). Leur mode de consommation peut être qualifié de « *frugal* », dans la mesure où ces ménages se représentent principalement l'eau comme une « *ressource limitée* » ; ce qui se traduit dans leurs pratiques par une tendance aux économies d'eau de manière active et passive.

Figure 91: Matrice des déterminants de consommation - profil type B



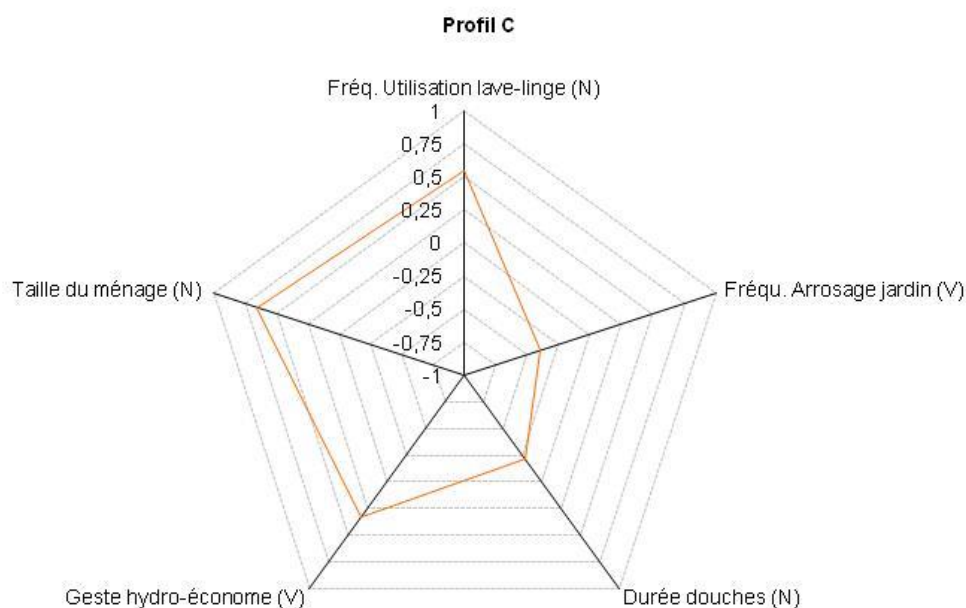
Source : J. Batisse; K Claudio 2013

La composition des foyers de profil B est en moyenne d'une personne, âgée de 70 ans. L'âge du ménage et l'équipement de l'habitat (60% des habitations sont équipées en matériel hydro-économique, mais de façon moins diversifiées que le profil précédent) sont des facteurs limitant leur niveau de consommation à 80 l/jr/pers en moyenne. Ce niveau de consommation augmente en été (160 l/jr/pers) et diminue en hiver (65 l/jr/pers). Si ce profil de consommation est en de nombreux points similaire à celui de type A, il s'en distingue par une plus forte variation de consommation.

Ce sont leurs usages spécifiques de l'eau qui vont entraîner cette variation : arrosage régulier du jardin (5 fois par semaine en moyenne à partir du printemps), utilisation de matériel électroménager et présence d'une piscine surtout utilisée par les membres de la famille en visite. La variation de consommation saisonnière est donc plus importante, principalement lors des mois d'été: la variation de consommation estivale des profils de type B est de + 97 %. Ceci correspond, en termes volumétriques, à une augmentation de consommation de 78 l/jr/pers en été (ces volumes « surconsommés » peuvent correspondre à différents usages - douches, arrosage, piscine, visites).

Leur mode de consommation peut être qualifié « d'éco-perméable » dans la mesure où, même s'ils considèrent que l'eau est une ressource précieuse, ils ne vont pas pour autant se limiter dans leurs usages de l'eau. Ils privilégient les économies d'eau passives.

Figure 92: Matrice des déterminants de consommation - profil type C

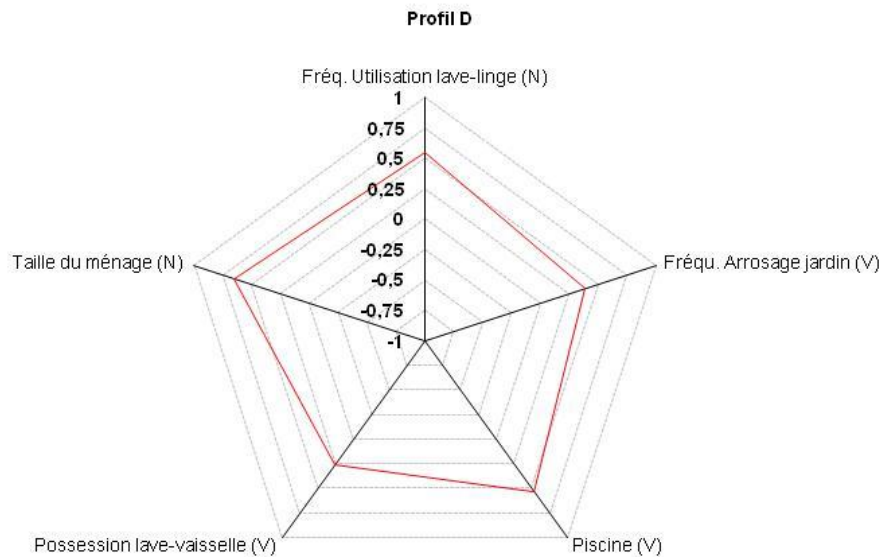


Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Les ménages de profil C (fort niveau et faible variation de consommation) sont des couples de quinquagénaires avec adolescents et/ou jeunes adultes. En effet, ces ménages sont en moyenne composés de trois personnes : l'âge moyen y est de 50 ans pour les parents et de 18 ans pour les enfants. La taille plus importante du ménage entraîne une structuration « haute » du niveau de consommation pouvant s'expliquer à la fois par le plus grand nombre d'utilisateurs d'eau potable dans le foyer, mais aussi par l'usage récurrent de matériel électroménager fortement consommateur d'eau, tel que le lave-linge. Ainsi, le niveau de consommation moyen du foyer est de 68 l/jr/pers, atteignant 133 l/jr/pers l'été et diminuant à 53 l/jr/pers en hiver. Ces ménages présentent, par ailleurs, de faibles variations de consommation (+70 l/jr/pers entre l'été et l'hiver) pouvant s'expliquer par la pratique de gestes hydro-économiques. En effet, ils limitent le nombre de douches (7 par semaine) et leur durée (7 minutes en moyenne), arrosent très peu leur jardin (1 fois par semaine maximum) et déclarent récupérer l'eau des tâches domestiques pour l'arrosage des plantes.

Nous pouvons qualifier leur mode de consommation « d'éco-sensible » car même si leur consommation est structurellement forte en terme de niveau, du fait des caractéristiques de leur ménage et de leur habitat, ils n'en restent pas moins sensibles aux économies actives de l'eau.

Figure 93: Matrice des déterminants de consommation - profil type D



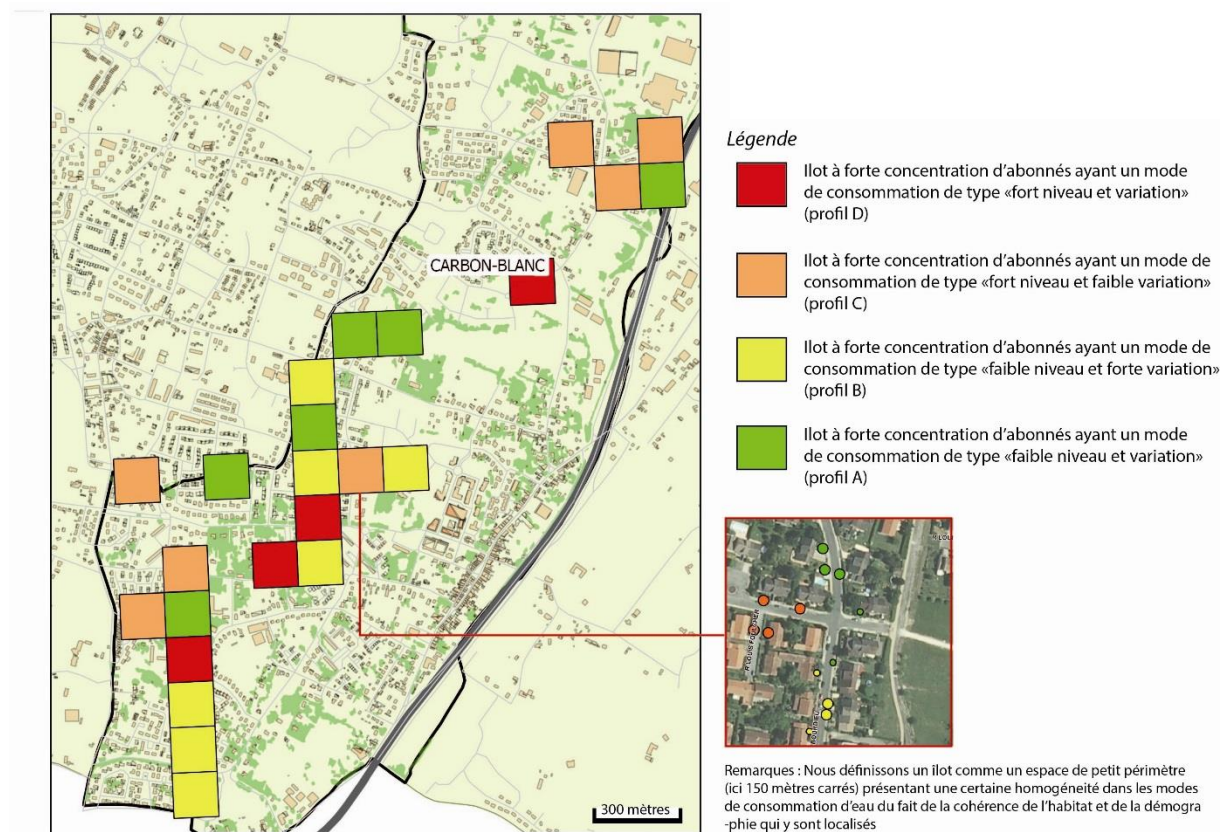
Source : J. Batisse; K Claudio 2013

Les ménages de type D sont des familles nombreuses (4 personnes en moyenne composent les foyers) et plus jeunes (l'âge moyen des parents est d'une quarantaine d'années). Leur profil de consommation se caractérise par un fort niveau de consommation d'eau pour le ménage dans son ensemble. Au niveau individuel, les volumes consommés sont plus faibles du fait de la mutualisation de nombreux usages familiaux de l'eau. La consommation moyenne est de 46 l/jr/pers. Elle atteint 100 l/jr/pers en été et baisse à 35 l/jr/pers en hiver. Au fort niveau de consommation du foyer s'ajoute une forte variation de consommation en été (+137 % en été). Celle-ci peut s'expliquer par l'équipement du ménage en électroménager (lave-vaisselle), mais surtout par la diversification des usages de l'eau à l'extérieur du logement (arrosage, piscine). L'arrosage du jardin est fréquent (4 fois par semaine) et leur taux d'équipement hydro-économique est plus faible que dans les autres profils (entre 30% et 50% d'équipement en fonction du type analysé). En termes volumétriques, la variation de consommation d'eau en été est de + 79 l/jr/pers.

Nous qualifions ce mode de consommation de « *multi-dimensionnel* » car ces ménages ont des usages diversifiés de l'eau, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du logement. Ces forts volumes et cette diversité des usages peuvent trouver deux explications : d'une part les démarches d'économies d'eau sont vues comme contraignantes, et d'autre part, la facture d'eau représente une part très faible du revenu familial plutôt élevé (supérieur à 2500 € par mois).

Pour terminer, nous avons réalisé une spatialisation des abonnés à partir des adresses de branchement qui a permis de montrer une répartition spatiale des modes de consommation à l'échelon de l'îlot (Figure 94). Nous définissons les îlots de consommation comme des mailles territoriales de 150 m².

Figure 94: Concentration spatiale des modes de consommation d'eau



Source : J. Batisse; 2013

La répartition spatiale des consommations d'eau à l'échelon de l'îlot met en lumière des phénomènes de concentration des modes de consommation de même type. Cette analyse descriptive nous amène à faire l'hypothèse selon laquelle la répartition territoriale des modes de consommation peut s'expliquer par l'homogénéité des caractéristiques structurelles de l'habitat, de la démographie et des caractéristiques des ménages au sein des îlots. Une telle démarche de systématisation de l'analyse des consommations offre alors des perspectives pour repenser la consommation d'eau de l'individu au territoire en passant par la relation de service qui unie l'utilisateur au gestionnaire.

II.4.3. La télérelève comme opportunité pour repenser la relation de service autour de la consommation responsable

Les sections précédentes de ce chapitre ont permis de présenter les enjeux, les limites et les potentialités de la télérelève en termes de développement de nouveaux savoirs sur les consommations et les usages de l'eau. L'évolution des comportements de consommation des ménages est un enjeu central de la télérelève à la fois pour les différents acteurs institutionnels mais aussi pour les associations de consommateurs. Cette section entend proposer, sur la base d'une synthèse de la littérature sur les consommations d'eau et d'énergie, une analyse ex-post des travaux précédemment réalisés sur les données télérelevées afin de proposer des pistes de travail sur les conditions d'appropriation de ces nouvelles informations par les usagers et la manière dont elles contribueraient à renouveler la relation de service entre l'opérateur et les usagers.

II.4.3.1. Du produit à l'usage : faire de la télérelève un vecteur d'accompagnement aux changements comportementaux

Nous l'avons vu au début de ce chapitre, les opérateurs d'eau comme ceux de l'énergie³³⁶ développent des stratégies RSE pour lesquelles la télérelève peut être un vecteur d'innovation et d'accompagnement des usagers au changement de leur mode de consommation. L'enjeu sous-jacent au déploiement de ces compteurs télérelevés est de faire du compteur un objet de médiation socio-environnementale permettant de faire évoluer les comportements des usagers et leurs modes de consommation en faveur d'une consommation plus responsable³³⁷. Cette nouvelle relation opérateur-usager qui semble émerger autour de la télérelève décentre la relation de service du produit délivré (ici l'eau potable) pour la recentrer sur la nature du service apporté par l'opérateur et sur l'usage qui en est fait. Améliorer le service à l'utilisateur par la télérelève, l'accompagner dans une optimisation de son mode de consommation

³³⁶ GANGALE F. ; MENGOLINI A. ; ONYEJI I. Consumer engagement: An insight from smart grid projects in Europe. Energy Policy, vol. 60, 2013

³³⁷ SMITHERS R. ; WOOD T. Smart meters : the customer's view. How smart meter will affect the supplier-customer relationship, and what to do about it. Foolproof, 2010

nécessite de répondre à deux interrogations majeures :

- Quelle est le nouveau visage de l'utilisateur du service public et quelles sont ses attentes en terme de nature et de qualité de service ?
- Quelles sont les nouvelles dimensions dans la relation de service autour du mode de consommation des usagers qu'introduit la télérelève ?

Les travaux de recherche sur les usagers ont commencé dans les années 1970 (Figure 95), pour rendre compte de l'évolution des attentes des usagers en termes de service rendu. A travers le temps, la conceptualisation de l'utilisateur a évolué autour de plusieurs registres en parlant parler administrés, des clients, des consommateurs puis des citoyens³³⁸.

Figure 95: Dimensions de la relation de service en fonction de la nature de l'utilisateur

	Dimensions de la relation	Usager-administré	Usager-client	Usager-consommateur	Usager-citoyen
FONCTIONNEMENT DE LA RELATION	Hiérarchisation	FORTE Relation unilatérale service-usager	FORTE Relation unilatérale service-usager	MOYENNE Relation partenariale service-usager	FAIBLE Usager co-producteur de la relation
	Standardisation	FORTE Relation standardisée sur critères républicains	FAIBLE Relation différenciée sur critères économiques	FORTE Relation standardisée sur critères consuméristes	MOYENNE Relation différenciée sur critères sociaux, environnementaux et territoriaux
FINALITES DE LA RELATION	Individualisation	FAIBLE Offre unique	FORTE Prise en compte des désirs de l'utilisateur	FORTE Protection de l'utilisateur Responsabilisation commerciale de l'utilisateur	FORTE Responsabilisation citoyenne de l'utilisateur
	Interdépendance	FORTE Solidarité entre usagers – intérêt général	FAIBLE Intérêt du service	MOYENNE Intérêt contractuel	MOYENNE Intérêt général territorialisé
	Valeurs publiques	FORTE Chose publique	FAIBLE Bien privé	MOYENNE Bien mixte	FORTE Bien mixte/bien commun

Source : Brochet ; 2011

Le mouvement de fond qui est observé est celui du passage de l'utilisateur-administré vers celui de l'utilisateur client du fait de la volonté des usagers de voir satisfaites leurs attentes individuelles mais aussi du fait des opérateurs qui mettent en place des systèmes leur permettant d'exercer leur choix. « L'utilisateur client est le résultat d'une construction sociale qui accorde une place croissante à la décision individuelle »³³⁹. En effet, à partir des années 1980-1990, les usagers sont dans l'attente d'une différenciation du service rendu en fonction

³³⁸ BROCHE A. Autorités organisatrices des services d'eau potable et relation(s) de service public promue(s) : la territorialisation progressive des figures de l'utilisateur dans la région urbaine de Grenoble. Editions L'Harmattan. Le service public d'eau potable à l'épreuve du développement durable, Grenoble, 2012.

³³⁹ LAMARCHE, T. « Service public : nouvelle rationalité des acteurs ou nouveau marché ? », *Etudes de communication*, n°23, 2011

de leurs besoins là où les opérateurs ne leur proposaient antérieurement qu'une offre standardisée et indifférenciée. Ces attentes des usagers ont aussi évolué vers plus de personnalisation de la relation de service et le développement de retour d'informations de la part des opérateurs. La primauté accordée à la figure de l'utilisateur-consommateur ou de l'utilisateur-client s'inscrit en opposition avec l'état d'esprit historique du service public où la gestion du service public s'appuyait sur un « *projet normalisateur* »³⁴⁰. La définition de l'intérêt général du service public était décidée à travers le projet politique central et non à travers la satisfaction des attentes individuelles c'est pourquoi l'utilisateur du service public est longtemps resté une figure mal cernée par les opérateurs. L'évolution contemporaine de la figure de l'utilisateur d'un idéal politique collectif et normatif vers une réalité individuelle et mercantile amène l'opérateur à devoir collecter des informations sur les attentes des usagers et à personnaliser sa relation commerciale sur des critères consuméristes, c'est-à-dire en s'appuyant sur le mode consommation des usagers. Sur ce point, on observe que les consommateurs montrent de plus en plus d'intérêt au suivi de leur consommation et expriment leur volonté de faire évoluer leurs modes de consommation vers plus de responsabilité ou durabilité, c'est-à-dire en les mettant en adéquation avec le principe de sobriété. La consommation durable devient un nouvel objectif pour la gestion clientèle du service. Il est par ailleurs formalisé et reconnu par l'OCDE comme un principe de mise en œuvre du développement durable dans les sociétés industrialisées³⁴¹. Dans cette nouvelle perspective, qui peut-être amènera à la construction d'une nouvelle figure normative et politique de l'utilisateur-responsable, le rôle du consommateur change et prend plus de place dans la construction d'un service public. Le consommateur se met dans une posture de responsabilisation éthique, dont le pendant en termes de gouvernance est la volonté exprimée de participer davantage au suivi, au contrôle et à l'évaluation du service rendu par l'opérateur. Dans cette perspective, Marchand, Walker et De Coninck³⁴² définissent plus manières de mettre en œuvre le principe de consommation durable par le consommateur :

- L'abstention ou la réduction de consommation
- L'attitude : percevoir comme négative une consommation qui dépasse ses besoins de base
- L'avertance : s'informer sur les produits à consommer les plus écologiquement viable
- L'alternative : identifier des alternatives à la consommation traditionnelle.

³⁴⁰ Ibid

³⁴¹ OCDE. Vers une consommation durable des ménages ? Tendances et politiques dans les pays de l'OCDE. Paris, 2002

³⁴² MARCHAND A., WALKER S., DE CONINCK P. Buying Time : Defining the Characteristics of Sustainable Consumption, Creating a Culture of Sustainability. Highlands & islands International Sustainable Development Conference And Exhibition: Conference Proceedings. Inverness, Scotland, 2004.

La posture qui nous intéresse ici tout particulièrement est celle de la réduction des consommations qui reste un élément d'attrait pour les consommateurs comme en témoigne les résultats du récent baromètre TNS SOFRES qui positionnent l'incitation aux comportements respectueux³⁴³ comme un des trois objectifs prioritaires de la relation de service de demain.

Une fois posé ce contexte d'évolution des attentes des usagers, notre objectif est d'approfondir dans cette section les pistes de recherche qui permettraient d'inscrire nos travaux, à moyen ou long terme, dans cette démarche d'accompagnement des consommateurs à la gestion de leurs consommations. Au sein de l'entreprise Lyonnaise des Eaux, les services clientèles ne sont qu'aux prémices de cette démarche. C'est pourquoi il nous apparaît important de poser les jalons méthodologiques nécessaires à l'appropriation et à l'industrialisation de notre travail de recherche par l'entreprise. Pour ce faire, la revue de la littérature, principalement anglophone sur le *customer engagement* et les théories du changement comportemental, permet d'identifier différents leviers d'actions que l'entreprise pourrait actionner pour valoriser les connaissances générées par la télérelève et imaginer la manière dont elle pourrait en tirer parti pour construire d'autres modes de relations de service avec les usagers.

Tout d'abord, la théorie de l'action rationnelle des usagers affirme que l'adoption ou non de comportements de consommation responsables des usagers seraient orientés par l'analyse des coûts et des bénéfices de chacune de ses actions. Les comportements de consommation alors adoptés par les usagers seraient ceux qui génèreraient le plus de bénéfices en minimisant les coûts. Inspirée par les théories économiques néoclassiques et les principes du choix rationnel des individus, cette théorie s'appuie sur deux présupposés lourds de sens : d'abord l'action des usagers est nécessairement rationnelle, et ensuite les usagers sont systématiquement en mesure de tirer parti de l'information disponible pour ajuster leurs comportements. Faire évoluer les usagers vers la gestion durable de leur consommation d'eau reviendrait alors à informer les usagers sur leurs consommations et sur les économies d'eau, notamment en objectivant les bénéfices économiques générés par les nouvelles manières de consommer (Bittler and al, 1979). Pour cela, la télérelève est un outil intéressant dans la

³⁴³ Institut Paul Delouvrier/TNS SOFRES. Les services publics vus par leurs usagers. [en ligne]. TNS Sofres, Janvier 2015. Disponible sur : <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-services-publics-vus-par-les-francais-et-par-les-usagers>

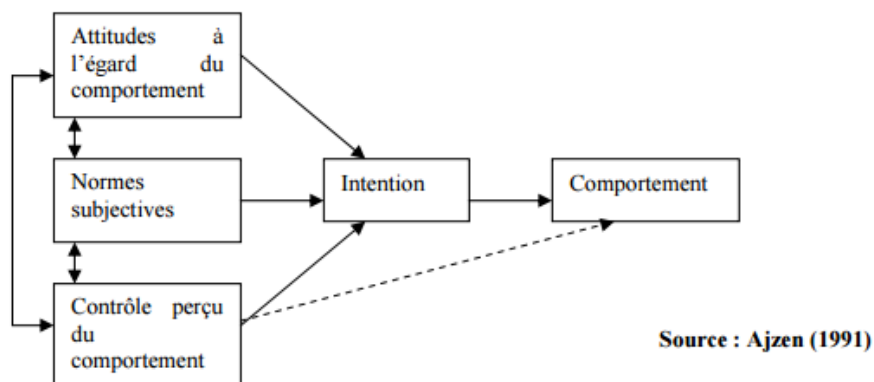
mesure où il permet d'informer l'utilisateur sur sa consommation en temps réel. L'enjeu de transmission de l'information au consommateur apparaît comme un facteur central de l'appropriation de la télérelève, et répond aux attentes des collectivités d'associer l'utilisateur à la gestion du service. Sur ce point, le Baromètre National Lyonnaise des Eaux permet de soulever plusieurs points de progression dans la relation clientèle entre l'opérateur et l'utilisateur. En effet, les utilisateurs semblent en attente de davantage de lisibilité de la facture (en termes de précision et de clarté d'information), de davantage d'informations sur la consommation et la facturation de l'eau. La quantité et la précision des informations transmises à l'utilisateur semblent essentielles pour générer des économies d'eau à partir de la télérelève. En 2006, l'université d'Oxford publie une première étude sur l'impact des dispositifs d'information aux utilisateurs par le biais la télérelève (sur la consommation d'électricité) et conclue qu'en fonction du niveau d'information transmis aux utilisateurs les économies d'énergie peuvent fluctuer entre 5 à 15% de la consommation totale³⁴⁴. Dans le domaine de l'eau, des travaux similaires menés avec IBM ont été ultérieurement produits et montrent que mettre à disposition des informations régulières aux utilisateurs sur leur consommation via un portail télérelève engendre une baisse de consommation de 6,5% en moyenne par rapport à des utilisateurs non bénéficiaires de ces informations (Erickson and al., 2012). Sonderlund and al (2014) soulignent cependant les limites des études menées pour l'heure dans ce domaine dans la mesure où elles portent soit sur des populations volontaires (le plus souvent engagées dans une démarche de gestion durable de leur consommation et dont les marges de réduction de leur consommation sont plus faibles) ou soit sur des territoires à forts enjeux en termes d'économies d'eau (régions en situation de stress hydrique où les populations sont plus enclines à faire évoluer leur comportements de consommation). Par ailleurs, peu d'études se concentrent sur l'effet de résilience possible des consommations pouvant témoigner d'une baisse éventuelle de l'impact de la télérelève, sur le long terme, sur la gestion des consommations. Il apparaît nécessaire de renforcer la connaissance sur l'impact de la nature et de la fréquence du retour d'information aux utilisateurs dans la mutation à long terme de leurs comportements de consommation.

Une seconde théorie comportementale vient relativiser la rationalité des choix des consommateurs. Cette théorie dite du « *comportement planifié* » s'appuie sur l'idée qu'un utilisateur sera d'autant plus susceptible de changer de comportement qu'il croit en la facilité et au bien-fondé de ce changement (Ajzen, 1991). Dans cette théorie, les individus seront

³⁴⁴ OXFORD ECONOMICS. The value of smart metering to great britain. Draft Report. 2012

susceptibles de faire évoluer leurs comportements (intention d'agir) s'ils se positionnent dans une attitude propice au changement (attitude à l'égard du comportement) et que cette attitude est confortée par l'approbation de leur entourage (normes subjectives). L'attitude à l'égard d'un comportement traduit les sentiments favorables ou défavorables d'un individu vis à vis de ce dernier, s'appuyant à la fois sur ses croyances mais aussi sur l'évaluation des conséquences de son engagement. Les normes subjectives constituent quant à elles la perception que l'individu a de l'opinion des personnes ou de groupes de référence par rapport à son changement de comportement (Figure 96).

Figure 96 : La théorie du comportement planifié



Ajzen (1991) introduit également une autre notion importante qui est le contrôle perçu du comportement. A travers cette notion, l'auteur insiste sur le fait que les individus seront d'autant plus enclins à changer de comportement qu'ils disposent des ressources, des habiletés mais aussi des opportunités pour y arriver facilement. Pour changer de comportement, l'utilisateur doit en effet disposer de ressources (informations, connaissances) mais aussi d'habiletés (des outils, des leviers) lui permettant de tirer profit de ses ressources et développer ses capacités à agir. Ajzen insiste donc sur le fait que le changement de comportement des individus dépend à la fois de facteurs internes et externes sur lesquels ils peuvent plus ou moins agir, introduisant ainsi l'idée qu'il y a des comportements que l'utilisateur peut plus ou moins facilement ou efficacement changer. Sur ce point, la littérature scientifique (Montginoul, 2012) et les travaux que nous avons réalisés convergent sur l'importance d'identifier les déterminants de la consommation d'eau des ménages afin d'accompagner les usagers vers une meilleure identification de leurs capacités de changement (ici changer leurs mode de consommation). Dans le domaine de l'eau comme de l'énergie, la consommation est

influencée par des déterminants externes ou macroscopiques et internes ou microscopiques³⁴⁵.

Les déterminants externes correspondent aux :

- Climat (températures, pluviométrie, saisonnalité, sécheresse, évènements extrêmes...)
- Cadre normatif (mode de comptage, politiques publiques ...)
- Contexte local (taille de la commune, densité, nombre de logements et d'habitants, migrations pendulaire et touristique, âge moyen, dynamiques démographiques...)
- Caractéristiques du logement (localisation, type, statut du logement et de l'occupant, taux d'occupation, taux d'équipement, taille du logement...)

Les déterminants internes correspondent aux :

- Usages de l'eau (postes de consommation domestique, besoins en eau à l'extérieur, usages culturels de l'eau, présence d'une piscine, d'un jardin, type d'arrosage...)
- Caractéristiques du ménage (genre, taille, composition, CSP, revenus, taux d'activité...)
- Normes culturelles (habitudes culturelles, représentation de l'eau...)

Par ailleurs, ces études montrent que certains publics présentent de plus grandes capacités de changement de consommation tels que les jeunes³⁴⁶, les catégories socio-professionnelles supérieures³⁴⁷, mais aussi les ménages qui mobilisent le plus d'argent pour le paiement de leur facture³⁴⁸.

Pour accompagner l'ensemble de ces usagers, il est nécessaire de développer des outils qui renforcent leurs capacités et de les accompagner dans la construction de stratégies de changement de comportement. Pour cela, nous pouvons souligner l'importance d'une analyse systématique et matricielle des déterminants de consommation, comme nous avons pu le proposer précédemment, afin de donner aux individus à la fois des informations sur la structuration de leurs usages mais aussi des priorités d'action. D'autres services aujourd'hui développés par Lyonnaise des Eaux autour de la télérelève s'inscrivent dans cette démarche de mise à disposition, pour les usagers, d'éléments de suivi, de contrôle et d'action sur la consommation. On peut citer notamment les services d'alerte sur consommation, le suivi en ligne de leur consommation journalière et hebdomadaire, les services de simulation de sa

³⁴⁵ MARTISKAINEN M. ; ELLIS J. The role of smart meters in encouraging behavioural change – prospects for the UK. Working paper.

Url : <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=smart-meters---martiskainen-and-ellis.pdf&site=264>

³⁴⁶ NSW OEH. Who cares about the environment in 2012 ? Social research series. 2012

Url : <http://www.environment.nsw.gov.au/resources/communities/130265WC12Rpt.pdf>

³⁴⁷ LAQUATRA J. ; PETERS SK. Determinants of homeowner's response to energy conservation in non metropolitan areas, Energy, Vol 14, n°7.1989

³⁴⁸ WINKLER RC. ; WINETT RA. Behavioural interventions in resource conservation : a systems approach based on behavioral economics. American psychologist, Vol 37(4), 1982

consommation. L'efficacité de ces outils sur l'intention de changement de comportement des usagers est d'autant plus importante qu'ils bénéficient d'un accès facilité et direct à ces services par le biais de divers supports déportés³⁴⁹. Les travaux menés autour de la consommation des ménages et son suivi par l'installation de matériel ou de capteurs intelligents dans le logement présentent les résultats les plus encourageants. Différents types de supports déportés peuvent être installés pour la consultation tout d'abord mais également pour l'alerte sur d'éventuelles anomalies de consommation, voire même d'incitation à de nouveaux usages³⁵⁰. L'intérêt de ces supports est de donner la possibilité aux usagers de s'approprier leur consommation historique et de mesurer l'impact de leur changement de comportement à la fois sur leur budget mais aussi sur l'environnement³⁵¹. Ils permettent ainsi de partager avec les usagers une variété d'informations sous diverses formes ce qui correspond d'ailleurs à leurs attentes exprimées³⁵². Les études déjà menées sur ce type de dispositif montrent un impact fort sur la baisse de consommation. Par exemple, sur l'équipement de douches avec des capteurs signalant les surconsommations en temps réel engendre une baisse de consommation des ménages de 27% sur ce poste³⁵³. D'autres travaux³⁵⁴ plus récents, menés sur la ville de Sydney sur une période de 5 ans (2008 à 2013), quantifient l'impact de la télérelève et de supports déportés sur les consommations d'eau des ménages. Ils affirment que la baisse des consommations d'eau des ménages équipés en télérelève et supports déportés est de 6,4% alors que sur la même période la consommation du groupe témoin augmentait de 1,3%. Ces travaux sont intéressants dans la mesure où ils montrent l'impact d'outils de suivi et contrôle de la consommation sur le changement de comportement des usagers. Ils montrent également que cette baisse de consommation peut s'inscrire dans le temps long et enfin ils délivrent un retour d'expérience qualitatif de la bonne appropriation de ces dispositifs par les ménages. En effet, les entretiens menés auprès des ménages engagés dans le projet australien montrent comment la plupart des usagers ont su tirer profit des informations qui leurs étaient délivrés pour bâtir des stratégies de changement

³⁴⁹ DABY S. Making it obvious : designing feedback into energy in consumption in BERTOLDI and al. Energy efficiency in household appliance and Lighting. Heidelberg. 2001

³⁵⁰ On touche ici aux problématiques liées au nudge qui sont des pistes intéressantes à envisager lors de recherches ultérieures. Le nudge se définit comme un « coup de pouce », une incitation donnée à l'individu à changer de comportement sans être prescriptive ou culpabilisante.

³⁵¹ STRENGERS Y. Negotiating everyday life : the role of energy and water consumption feedback. Journal of consumer culture, vol11, n°3, 2011

³⁵² FROEHLICH J. and al. The design and evaluation of prototype eco-feedback displays for fixture level water usage data. Conference on human factors in computing systems. DUB Washington. 2012

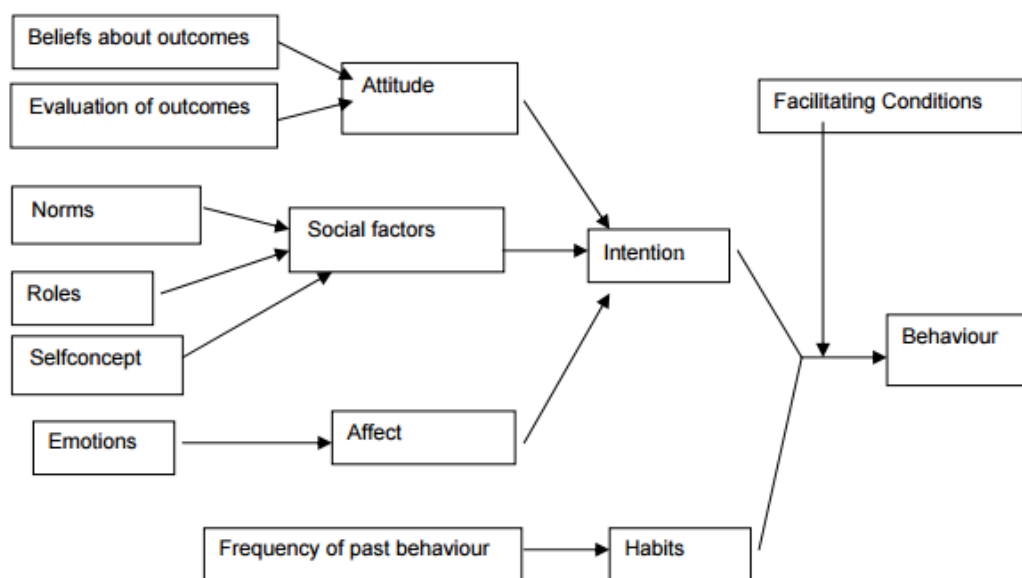
³⁵³ WILLIS RMD and al. Alarming visual display monitors affecting shower end use water and energy conservation in Australian residential households. Resources, Conservation and Recycling, 54(12), 2010

³⁵⁴ DAVIES K. and al, Water saving impacts of smart meter technology – an empirical five year, whole community study in Sydney, Australia. Water resources research, vol 50, Issue 9. 2014

de comportement : « *IHD will make us more conscious of what we are using and where we are using it* ». « *Now it's a set trend; we mainly look on the average to make sure we are sitting below the average* » (Beal and al, 2014).

La dernière théorie comportementale mobilisée est qualifiée « *d'interpersonnelle* ». Développée par Harry Triandis, elle s'inscrit dans la continuité de la théorie du comportement planifié, positionnant l'intention d'action au croisement de l'attitude de l'individu et des normes sociales collectives. Elle s'en distingue cependant par l'importance accordée aux facteurs émotionnels et au caractère structurant des habitudes passées sur la nature des intentions présentes ou futures (Figure 97). L'intention d'action et le changement de comportement de consommation de l'individu ne sont plus uniquement guidés par le ratio coût / avantage de l'action, la primauté accordée à la facilité ou à l'efficacité de l'action mais le sont aussi par des paramètres émotionnels tels que l'émotion générée par l'adoption d'un nouveau comportement et le rapport que cela génère d'autres individus.

Figure 97: Théorie de Triandis



Source : Triandis ; 1977

Sur ce point, la théorie de Triandis (1977) s'appuie véritablement sur la complexité de la personnalité de l'individu, marquée tant par le rapport à soi que par le rapport aux autres. Ainsi, l'adoption d'un nouveau comportement dépendra de la vision qu'un individu a des normes sociales, de son rôle dans la société, de lui-même mais aussi des émotions que lui

procure ce changement de comportement et de la manière dont ce nouveau comportement redéfinit son rapport aux autres. Pour les émotions, Triandis envisage à la fois leur aspect positif (plaisant) ou négatif (déplaisant) mais aussi leur intensité (forte ou faible). Ainsi, c'est l'ensemble de la palette de sentiments générés chez l'individu qui apparaissent comme autant de moteurs ou de freins au changement de comportement de consommation des ménages (l'amusement, le plaisir, la fierté, le dégoût, la honte, le mécontentement...). Les émotions ressenties par un individu sont également fortement influencées par la perception qu'il a de la manière dont son nouveau comportement redéfinit son rapport aux autres. En effet, l'adoption par un individu d'un comportement qui le marginaliserait socialement va freiner son intention de changement dans la mesure où cela est générateur de craintes ou d'inquiétudes. Il est intéressant de constater que ces travaux comportementaux pourraient être mobilisés par les opérateurs pour définir des stratégies d'engagements des usagers vers une gestion durable de leur consommation via de nouveaux dispositifs adressés soit directement à l'individu, soit mettant en lien l'individu et une communauté de pratiques. Ces dispositifs pourraient mobiliser la télérelève autour de deux approches d'engagement clientèle :

Les dispositifs ludiques favorisent l'implication des usagers dans le changement de leur comportement de consommation via différentes formes de jeux. L'objectif est de tirer profit des informations issues de la télérelève pour amener les usagers à accomplir des défis. On parle alors de « *gamification* » de services telle que définit par Seaborn³⁵⁵ comme l'incorporation d'éléments de jeu dans un système interactif autour d'un produit, ici le compteur d'eau télérelevé. Parmi les différents jeux possibles on retiendra celui de se fixer un objectif de baisse de consommation hebdomadaire. Des expériences de ce type ont été menées dans le domaine de l'électricité³⁵⁶ avec des objectifs plus ou moins difficiles (2 à 15 % de baisse de consommation). Les retours d'expérience mettent en lumière l'importance d'accompagner ce type de jeu d'un suivi quasi instantané des performances des habitants afin qu'ils puissent mesurer leurs gains au cours de l'effort accompli.

Les dispositifs communautaires font souvent appel à une communauté virtuelle pour animer la démarche de changement de mode de consommation d'eau. A partir de la télérelève, il est ainsi possible de faire des retours d'information comparatifs pour les usagers permettant de les positionner par rapport à leur communauté virtuelle ou physique de voisinage. Ces dispositifs mettent en avant la compétition, la pression sociale entre les

³⁵⁵ SEABORN K. ; FELS D. Gamification in theory and action: A survey. International Journal of Human-Computer Studies 74, 2014

³⁵⁶ McCALLEY L.T. ; MIDDEN C.J.H. Energy conservation through product-integrated feedback: the roles of goal-setting and social orientation. Journal of Economic Psychology, 23, 2002

individus ou entre des groupes. La démarche du programme *EcoTeam*³⁵⁷ montre les effets positifs d'une telle stimulation sur le changement de comportement (-6,7% de consommation d'eau en 2 ans).

L'ensemble de ces dispositifs techniques d'engagement s'appuient sur la diversité des émotions et des éléments de motivations pour les usagers. L'étude menée sur les projets *smarts grids*³⁵⁸ en Europe montre finalement la très forte homogénéité des motivations des porteurs de projet³⁵⁹. Trois facteurs de motivations sont systématiquement mis en avant dans les projets : les économies financières associées aux économies de fluides, la préservation environnementale, l'amélioration du confort. La baisse des charges est le premier élément mentionné pour motiver les usagers mais expose le projet à la déception des individus se retrouvant en incapacité d'accomplir une baisse significative de leur consommation. La protection de l'environnement est le second élément de motivation des usagers mais les expose au sentiment de marginalité si cet engagement ne s'intègre pas dans une démarche collective visible. Enfin, le dernier élément de motivation est le confort associé aux principes de pilotage de la consommation en temps réel mais ceci semble insuffisant pour mobiliser les publics les moins sensibles à la technologie en tant que telle. Cette étude permet donc de montrer les opportunités de différenciation des projets dans ce domaine lorsqu'ils s'appuieront sur de nouvelles émotions et valeurs pour les clients (comme le plaisir, la fierté...).

La télérelève, et tous les outils d'automatisation et de production de données sur le service, participent à une révolution profonde de la manière de gérer le service public. Nous l'avons vu ces dispositifs techniques repoussent les limites de la connaissance et font évoluer les finalités du service public. Ils amènent à recentrer la logique de production de l'entreprise, traditionnellement axée sur la production industrielle d'un bien standardisé, vers la production servicielle s'appuyant sur le traitement et la valorisation de l'information. Les technologies de l'information et les objets connectés sont au cœur d'une troisième révolution industrielle portée par l'informatique. L'informatique qui a permis l'automatisation des processus de production dans les années 70-80, qui a permis la coordination et l'intégration des activités

³⁵⁷ STAATS H. ; HARLAND P. ; WILKE HA. Effecting durable change : a team approach to improve environmental behavior in the household. *Environment and Behaviour*. Vol 36, n°3, 2004

³⁵⁸ L'appellation smart grids regroupe l'ensemble des systems urbains connectés

³⁵⁹ GANGALE F. ; MENGOLINI A. ; ONYEII, I. Consumer engagement: An insight from smart grid projects in Europe. *Energy Policy*, 60(0), 2013

productives dans les années 90 grâce à internet et qui aujourd'hui touche à la fois la chaîne de valeur mais également le produit vendu lui-même. Ces évolutions viennent en effet rendre moins imperméable la frontière entre les secteurs de productions de biens et de services³⁶⁰ : pour le cas de Lyonnaise des Eaux nous observons une combinaison progressive du bien et du service produits pour construire une différenciation sur le marché.

II.4.3.2. Replacer l'utilisateur au cœur des procédés de conception de service.

L'enjeu de fond autour de la télérelève est pour Lyonnaise des Eaux de faire évoluer ses procédés de production et de relation client vers une plus grande personnalisation du service rendu. Cette association du produit et de l'usage entraîne une redéfinition progressive du procédé de production de l'entreprise : le passage de la production industrielle à la production servicielle se matérialise par la transformation de la relation client, de la nature et de l'intensité des interactions entre l'acteur de l'offre et celui de la demande. En effet, si le développement de Lyonnaise des Eaux a été permis dans la dernière décennie par une plus grande standardisation des procédés, le développement à venir de l'entreprise passera par l'intégration de plus de flexibilité dans l'offre de services proposée. En effet, comme d'autres gestionnaires de services, Lyonnaise des Eaux entend développer une logique de « *production de masse sur mesure* » : « *Cette nouvelle dynamique de production répond à un besoin de personnalisation avec le client autour de la production d'une prestation combinant des éléments standards et des éléments d'adaptation en fonction du client. La personnalisation de masse consiste ainsi à proposer aux clients des produits standardisés mais comportant de nombreuses options* »³⁶¹.

Pour tendre vers la production de masse sur mesure, il est à la fois nécessaire de développer une personnalisation du service mais aussi d'être attentif aux usages qui en est fait et qui pourraient contribuer à son amélioration. Ainsi, nous considérons la personnalisation du service comme la démarche d'écoute du client-consommateur et d'attention portée aux interactions directes ou indirectes avec lui afin d'orienter l'action de l'entreprise. Hatchuel

³⁶⁰ BARCET A. ; BONAMY J. Eléments pour une théorie de l'intégration biens / services, Economie et Sociétés, série Economie et Gestion des Services, vol. 5, n°1, 1999

³⁶¹ BEAUQUIER S. Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées clients. Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP. Thèse de doctorat d' Economie et Finance de l'Ecole des Ponts ParisTech, 2003

(1994) souligne l'importance des relations de service pour l'entreprise car elles permettent d'inscrire la prestation dans un cadre et dans des conditions de durée dans lesquelles pourront se construire des prestations plus variées. Ainsi, le double dynamique de production industrielle et servicielle que tente de développer Lyonnaise des Eaux implique la prise en compte de l'usager pour redéfinir des processus de production de service. Faisant notre les propos de Trancart (2001), nous considérons que Lyonnaise des Eaux se trouve face à un nouveau tournant de sa politique clientèle. En effet, l'auteur témoignait du tournant engagé par l'entreprise dans les années 90-2000 pour communiquer avec le client. Le travail de relation client s'est principalement fait dans la médiation pédagogique de la technicité de la facturation, du comptage et du prix de l'eau. L'entreprise s'est aussi rapprochée de ses clients par une implantation locale de ses agences clientèles, de ses centres d'appels pour être réactive aux sollicitations des usagers (centres d'appels, automatisation des demandes des usagers, objectifs de réactivité dans les réponses ou les déplacements terrain). Au final cette stratégie a permis de redéfinir la disponibilité et la qualité de l'offre de service de l'entreprise pour rétablir la confiance du consommateur. « *Nous avons un standing à tenir en tant qu'entreprise nationale, en faisant mieux, aussi bien ou en se démarquant des autres. Il faut que nous donnions une bonne impression au consommateur* »³⁶². Or, ce changement de la politique clientèle de l'entreprise n'a pas véritablement fait évoluer le contour et les finalités de la relation client ce qui est désormais le cas via les possibilités offertes par les services numériques.

Les mutations que nous avons décrites à travers la télérelève touchent à la fois au produit délivré et aux services qui lui sont associés. S'engage ici le renouvellement de l'économie des services publics qui, pour mettre en œuvre la logique de développement durable, tendent moins à vendre un produit qu'une prestation performante faisant appel à une gamme intégrée de services et de produits. Nous avons vu que pour accompagner les usagers à la gestion durable de leur consommation d'eau il était nécessaire de déployer de nouveaux compteurs, de développer une ingénierie de collecte, traitement, enrichissement et restitution des données de comptage, et que ces services à la personne à valeur ajoutée pouvaient être le support d'interactions ou d'animations bilatérales ou communautaires. Cette offre de nouvelles fonctionnalités rapproche davantage l'économie des services publics durables de l'économie de la fonctionnalité que de celle de la production standardisée³⁶³. Dans cette

³⁶² Ibid

³⁶³ GAUTHIER C. ; MEYRONIN B. Vers une nouvelle économie des services publics durables, Management & Avenir, n° 59, 2013

nouvelle économie des services publics le rôle d'un opérateur comme Lyonnaise des Eaux évolue pour devenir un « *provideur, un intégrateur devant mettre en place un système serviciel qui permettra d'intégrer biens et services pour délivrer des capacités d'usage* »³⁶⁴. Chevalet (2014) parle d'une nouvelle ère de « *l'hyperusage* » insistant sur le fait que « *nous avons devant nous une pression sur la valeur offerte* »³⁶⁵. Au-delà de l'économie du service, c'est donc la logique d'innovation de service qui s'en trouve bouleversée et qui tend à être repensée. Traditionnellement centrée sur l'innovation technique et l'introduction de nouveaux systèmes techniques, le développement des services publics s'oriente de plus en plus vers l'innovation servicielle (Djellal et Gallouj, 2008). L'objectif de l'innovation servicielle n'est plus forcément de générer des gains de productivité, des économies d'échelles, ou d'améliorer la qualité de service mais plutôt générer des innovations de différenciation ou de démarcation³⁶⁶. Pour cela, les « *innovations qualifiées d'intensives en connaissance* »³⁶⁷ sont identifiées comme les plus innovantes pour les entreprises. Les services intensifs en connaissances sont définis comme les activités dont la connaissance est à la fois l'input et l'output principal. L'objet et la nature de la connaissance mobilisée ou générée par l'entreprise peuvent varier. On distingue dans l'objet de la connaissance celles qui sont scientifiques et techniques d'une part et celles qui sont économiques et sociales d'autre part. La nature de la connaissance varie entre les connaissances tacites qui sont subjectives, difficiles à codifier, et les connaissances codifiées pouvant faire l'objet de procédures et de routines. Ces services intensifs en connaissance consistent à mettre à la disposition des clients des capacités à traiter de l'information et de la connaissance et s'articulent autour de trois rôles (Figure 98):

- La source de la connaissance *in-put*
- Le récepteur de la connaissance *out-put*
- Le processeur de la connaissance *out-put*

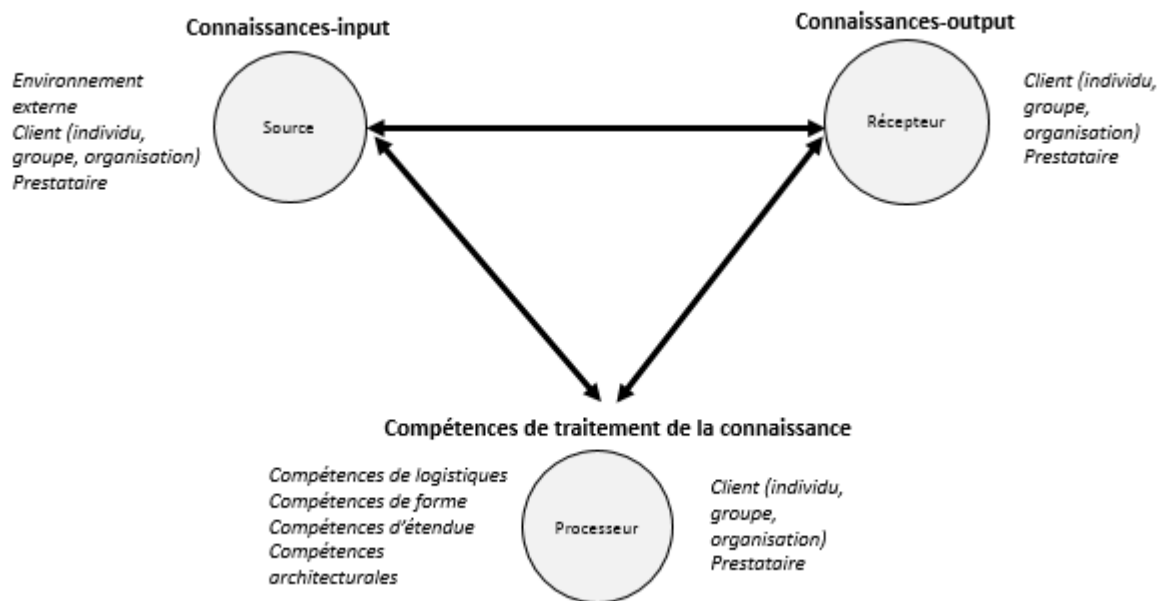
³⁶⁴ LAURIOL J. Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue française de gestion*, n°152, 2004

³⁶⁵ CHEVALET S. (Entr.), COUTAZ Y. (Entr.). Nous entrons dans l'ère de l'hyperusage, *Expansion management review*, n° 154, 2014

³⁶⁶ GALLOUJ F. ; WEINSTEIN O. *Innovation in Services*, *Research Policy*, Vol. 26, 1997

³⁶⁷ GALLOUJ F. Les services intensifs en connaissances: processeurs de connaissances et producteurs d'innovation. *Economies et Sociétés*, EGS, 2010,

Figure 98: Processus de traitement et valorisation de la connaissance dans les services intensifs en connaissances



Source : Gallouj ; 2010

Ces innovations intensives en connaissances participent à la création d'un nouveau modèle d'innovation schumpéterien. Gallouj³⁶⁸ parle de modèle d'innovation interactionnelle qui se développe par l'interaction de l'entreprise avec le client ou avec des acteurs externes et qui vient compléter les anciens modèles d'innovation (caractérisés par l'entrepreneur individuel puis par l'innovation endogénéisée). Ce nouveau modèle d'entrepreneuriat d'interface repositionne l'utilisateur au cœur du processus d'innovation car il n'est pas seulement « *technologie push* » mais centré sur la résolution de problèmes sociaux, et la capitalisation d'informations diversifiées. Dans cette perspective, le rôle des usagers consommateurs-collaborateurs est central : « *la participation active du client est nécessaire car ce dernier possède l'essentiel des connaissances et compétences dont les sociétés ont besoin pour mener à bien leur mission de service* »³⁶⁹. Le client est ainsi engagé auprès de l'entreprise dans l'amélioration, voire la production et la délivrance du service. Le rôle du client semble évoluer vers un nouveau statut de consommateur marqué par son implication dans la relation

³⁶⁸ GALLOUJ F. Interactional innovation : a neo-schumpeterian model. In SUNDBO J. ; FUGLSANG L. Innovation as strategic reflexivity, Routledge, London, 2002

³⁶⁹ BETTENCOURT LA. and al. Client co-production in knowledge-intensive business services. California Management Review, Vol 44, No. 4, 2002

de service. Différentes modalités de collaboration de l'utilisateur sont abordées dans la littérature pour décrire leur participation à la co-innovation des services (Figure 99) :

Figure 99: Configuration des services à connaissances intensives et rôle de l'utilisateur

Dynamique d'innovation	Supervision	Intermédiation	Combinaison	Co-production
Rapport entreprise - usager - service E = entreprise U = Usager S = service				
Contribution de l'utilisateur	Transfert et capitalisation d'information pour le service	Contextualisation et personnalisation du service	Formalisation et customisation du service	Socialisation usager-entreprise Co-crédation des connaissances Contrôle de la production
Relation à l'utilisateur	Relations ponctuelles limitées	Relations régulières limitées	Relations régulières et intégration dans la production (design thinking)	Relations permanentes, intégration dans la production et innovation

Source : J. Batisse; 2013

- La configuration d'innovation de service par la supervision positionne l'entreprise dans une démarche de collecte et de capitalisation d'informations sur l'utilisateur. Cette démarche de développement de la connaissance et de capitalisation permet à l'entreprise d'optimiser l'orientation des services développés en fonctions des besoins exprimés ou ressentis des usagers. La relation avec l'utilisateur se fait de manière ponctuelle dans le cadre d'enquêtes de satisfaction, de besoins afin de segmenter les publics à cibler.
- La configuration d'innovation de service par intermédiation positionne l'entreprise dans une démarche de collecte d'informations sur les usagers et d'interaction régulière avec eux pour développer, contextualiser, et personnaliser les services proposés. La nature des échanges avec les usagers porte sur la nature des services proposés, leur

marketing et design et met des usagers dans une posture d'expérimentateurs consultés sur leurs expériences d'usages et sur leurs ressentis. Les services restent majoritairement produits par l'entreprise mais les usagers ont la possibilité d'influencer leur processus de développement.

- La configuration d'innovation de service par combinaison positionne la création de service au cœur de l'interaction entreprise-usager. Les services sont développés pour et par les usagers. La connaissance clientèle constitue un prérequis à la création de service mais pas une finalité. Dans cette démarche, les usagers sont consultés dès la conception des services dans le processus de développement. L'utilisation des services par les usagers et la réponse à leurs problématiques quotidiennes sont le point de départ de la conception des services et ils ont la possibilité de contribuer par leurs conseils et leurs connaissances à la production de ces services. Plus encore, ils peuvent avoir un rôle dans la mise en œuvre et le fonctionnement optimal du service par la remontée d'information en temps réel (suivi), l'évaluation du service (contrôle) ou sa réalisation partielle (exécution).
- La configuration d'innovation de service par coproduction positionne le client au cœur de la production du service et implique pour l'opérateur une perte partielle de contrôle sur la production du service. La coproduction se définit comme une combinaison d'interactions entre l'opérateur et les usagers aux différentes étapes du processus en vue de produire le service³⁷⁰. Cette notion est déjà ancienne, développée dans les années 1980 dans les services d'eau en Angleterre pour limiter les coûts d'exploitation du service³⁷¹. Cependant, elle revêt ici un intérêt renouvelé dans sa dimension socio-technique et l'importance accordée à la notion de service rendu. La participation des usagers à la production du service peut se faire soit individuellement, soit par groupe, soit collectivement³⁷². Cependant, la notion de coproduction est souvent utilisée de manière trop hâtive ne faisant pas nécessairement la différence entre une participation

³⁷⁰ NEEDHAM C. Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social Policy and Society*, vol. 7, no 02, 2008

³⁷¹ CAMBON S. Services d'eau potable : de la logique d'offre à la maîtrise de la demande. Comparaison France-Etats-Unis. La place des usagers dans la gestion durable des services d'alimentation en eau places sous contraintes environnementales. Thèse de doctorat de Sciences appliquées de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ; 1996.

³⁷² BRUDNEY J.L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*, 1983

opérationnelle de l'usager encadré, orienté et contrôlé par l'entreprise et l'ambition théorique de la notion accordant une véritable liberté à l'usager. La coproduction suggère une participation équivalente de l'usager et de l'entreprise à la production de service et suppose également une implication de l'entreprise pour former les usagers à ses enjeux, développer ses compétences et se socialiser avec les procédés, méthodes, outils et culture du gestionnaire de service³⁷³. Dans son ambition forte, la coproduction fait du client un acteur compétent de la chaîne de valeur technique de production, coresponsable du contrôle de l'efficacité et de la qualité du service produit³⁷⁴.

Cette troisième révolution industrielle, qui touche les entreprises au plus profond de leur modèle économique, engendre également selon Porter une troisième vague concurrentielle pour les différents secteurs d'activités³⁷⁵. En effet, les évolutions associées au numérique et aux objets connectés, telles que nous avons pu les décrire dans le domaine de l'eau, entraînent un brouillage des frontières entre les secteurs d'activité³⁷⁶. La généralisation du positionnement des entreprises à la fois dans la production de biens et dans celle de services engendre de nouvelles concurrences dans les secteurs d'activité à différents moments de la chaîne de valeur : vente du produit, des services d'avant-vente, d'après-vente, pendant la vente³⁷⁷.

*« Non seulement l'augmentation des capacités des produits intelligents connectés restructure la concurrence au sein des secteurs d'activité, mais elle en élargit également le périmètre. Cela se manifeste à mesure que la concurrence évolue des produits, pris individuellement, à des systèmes de produits constitués de produits connexes, à des systèmes de systèmes reliant toute une panoplie de systèmes de produits entre eux. »*³⁷⁸

Cette concurrence ouverte peut s'exercer au sein d'un secteur mais peut aussi engendrer une mutation du secteur d'activité par un glissement de l'activité concurrentielle de la fonctionnalité d'un produit vers la fonctionnalité et performance d'un système de produit où l'entreprise n'est qu'un acteur parmi d'autres (Figure 100).

³⁷³ IMBERT G., CHAUVET V. Faire coproduire le client en conception innovante. Les quatre processus mobilisés par les sociétés de conseil en innovation. Revue française de gestion, Vol 39/234, 2013

³⁷⁴ GADREY J. Société de service ou société de serveurs, Revue futuribles, N° 147, 1990

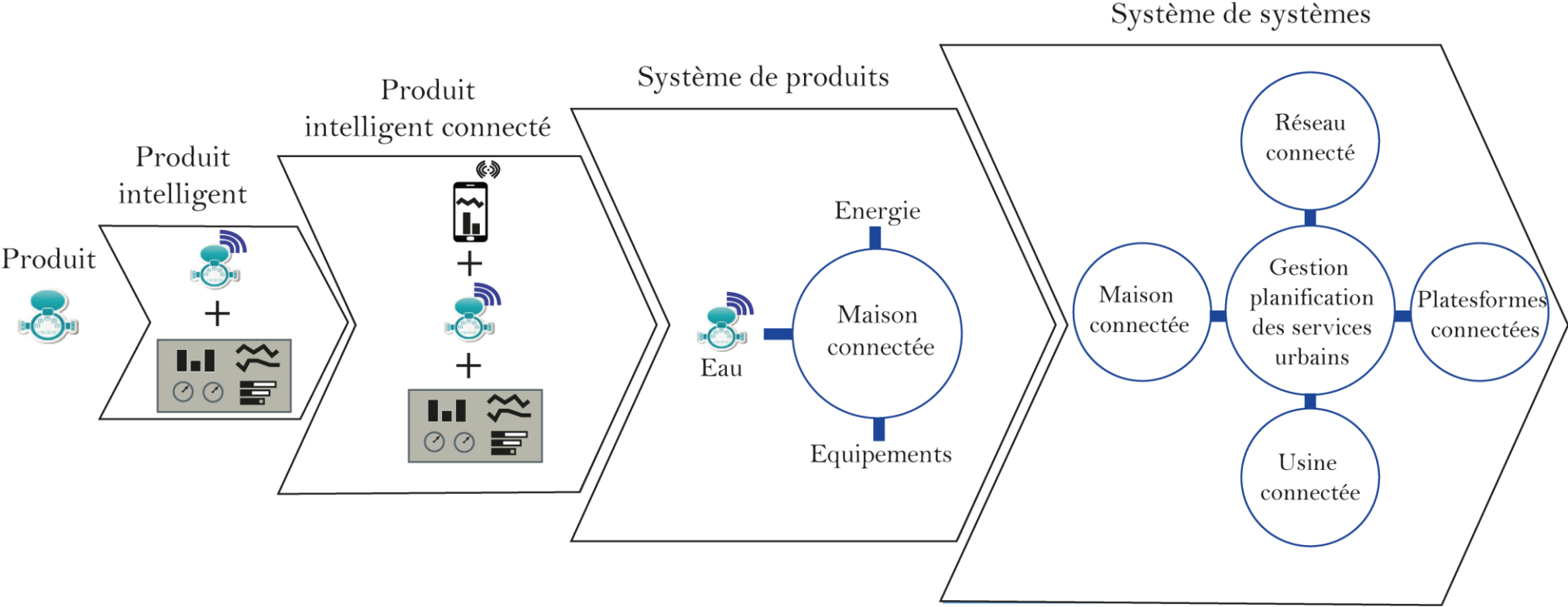
³⁷⁵ HEPPELMANN J. E., PORTER M. E. Comment les produits intelligents connectés changent les règles de la concurrence, Harvard Business Review 18/03/2015

³⁷⁶ BROUSSOLLE D. Les NTIC et l'innovation dans la production de biens et services : des frontières qui se déplacent. 11ème conférence internationale du RÉSER, Grenoble, 2001

³⁷⁷ FURRER O. Le rôle stratégique des « services autour des produits. Revue française de gestion, n°113,1997

³⁷⁸ HEPPELMANN JE. ; PORTER ME. Opcit

Figure 100: Redéfinition de la concurrence dans le secteur de l'eau



Source : J. Batisse; d'après Porter ; 2015

Prenons l'exemple de l'eau et du comptage. Initialement, la concurrence s'exerce sur la pause, l'entretien du compteur et la facturation des volumes consommés. Sur cette partie historique de la gestion clientèle, Lyonnaise des Eaux était en concurrence d'autres opérateurs concurrents (Véolia, Saur et autres opérateurs locaux).

Avec l'introduction de la télérelève, la concurrence peut s'exercer sur de nouveaux services de monitoring du parc de compteurs (supervision des compteurs, entretien du parc, détection des fraudes et anomalies). Lyonnaise des Eaux est ici mise en concurrence avec des producteurs de solution de gestion et maintenance de parcs compteurs (Sapel, Itron par exemple)

Ensuite, de nouveaux services peuvent être créés dépassant le produit mais touchant l'usage, à savoir le contrôle de la consommation via des supports déportés et connectés (services d'analyse de consommation et relation personnalisée). Lyonnaise des Eaux connaît une mise en concurrence avec de nouveaux acteurs historiquement positionnés hors du marché de l'eau mais sur l'analyse de données (IBM, Microsoft, Accenture...)

Egalement, le développement des capacités de contrôle permet de modéliser la consommation et d'optimiser l'usage de l'eau dans le logement via d'autres équipements complémentaires (maison connectée). Lyonnaise des Eaux peut être concurrencée ici par de nouveaux acteurs de l'énergie, ou producteurs d'objets connectés de différentes natures (opérateurs comme Orange, EDF, assureurs, acteurs de l'immobilier tels que Bouygues, Vinci, Eiffage, les fournisseurs d'équipements tels qu'Apple, Philips, Sagem)

Enfin, ces connaissances générées sur l'analyse et la prédiction de la demande en eau peuvent être réintégrées dans l'optimisation de systèmes de gestion et de planification des services urbains, s'appuyant également sur les compteurs mais aussi sur les réseaux et les usines connectées. A cet échelon, Lyonnaise des Eaux entre en concurrence avec tous les acteurs positionnés sur les « *smart grids* » tels que General Electric, Schneider Electric, Ericsson, Nokia, IBM...

Conclusion du chapitre 4

Au sein de la stratégie RSE, ce type de projet RSE présente de fortes potentialités pour contribuer positivement au développement de territoires que nous avons qualifiés de « *construits* », c'est à dire sur lesquels les acteurs pourraient partager un objectif collectif de diminution de l'empreinte sur la ressource. En effet, la valorisation et l'enrichissement des données télérelevées permet de générer des ressources spécifiques (de nouveaux savoirs propres aux territoires et aux usagers) à partir desquelles se développent de nouvelles relations entre l'opérateur, l'utilisateur et la collectivité. La nature, la densité et la précision de l'information générée autour de la télérelève et transmise à l'utilisateur sont la clé de voute du changement des modes de consommation d'eau des usagers. La connaissance affinée des consommations d'eau est une attente majeure des collectivités locales dans la construction de leur politique de l'eau et d'aménagement. Dans cette perspective, nos travaux, même s'ils présentent certains biais de représentativité, permettent d'améliorer la connaissance des consommations d'eau des ménages. Par rapport aux travaux développés jusqu'alors sur les consommations d'eau des ménages, ils présentent trois formes d'innovations :

- D'abord, les travaux actuels menés sur la consommation d'eau des ménages ne proposent que des informations descriptives sur la consommation (consommation mensuelle ou journalière), et le plus souvent agrégées. Notre démarche a permis de développer une analyse synthétique et individuelle de la consommation, concernant les niveaux de consommation des individus au cours du temps, mais permet aussi leurs variations de consommation.

- Ensuite, le second domaine d'innovation est dans la variété des données utilisées permettant d'aboutir aux profils de consommation. En effet, les données de consommation télérelevées ont une valeur d'autant plus grande qu'elles sont enrichies avec des données socio-économiques récoltées soit de manière agrégées (via les données de recensement par quartier de l'INSEE) soit individuellement auprès des usagers via des enquêtes

- Enfin, s'appuyant sur les travaux théoriques de sociologie comportementale, nous voyons les possibilités offerte par cette démarche d'analyse couplée des évolutions et déterminants de consommation pour développer des services aux usagers, leur permettant d'assurer une compréhension, un suivi et un contrôle de leur consommation.

Conclusion de la deuxième partie

Le développement de cette partie centrée sur l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise présente l'originalité de centrer le regard non pas sur les raisons de l'adoption de pratiques RSE par l'entreprise (thème qui a largement été traité par la littérature en sciences de gestion) mais surtout sur les conditions d'adoption de ces pratiques dans l'entreprise.

Dans une perspective élargie, la réflexion sur la gestion de la précarité hydrique par l'entreprise permet de mieux comprendre comment l'entreprise a intégré la dimension sociale dans ses processus de gestion clientèle au gré de son évolution stratégique. Dans ce domaine, il est notable de constater que le développement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux n'a pas été à l'origine des questionnements de l'opérateur sur ce sujet. L'engagement historique de Lyonnaise des Eaux auprès des départements et collectivités pour bâtir une convention solidarité eau dans les années 1990 est l'acte précurseur de la démarche de gestion et d'accompagnement des clients fragiles. En plus de la confrontation de l'entreprise aux problématiques de gestion locale de l'impact du prix de l'eau sur les populations desservies, c'est le renforcement du cadre législatif sur le sujet qui a favorisé l'engagement de Lyonnaise des Eaux sur ce sujet (droit au logement, loi sur l'eau et les milieux aquatiques). Finalement, le positionnement stratégique de Lyonnaise des Eaux autour de la RSE a été un catalyseur pour le développement à plus grande échelle de dispositifs d'accompagnement social. Il a favorisé le changement de régime d'action de l'entreprise envers les clients en impayé en faveur d'une approche plus préventive que curative ou punitive.

Notre travail d'analyse des modes de consommation d'eau des ménages par le biais de la télérelève est par ailleurs une contribution, un jalon posé dans les démarches d'amélioration de la qualité de service rendu aux usagers. Dans ce cadre, la sophistication technologique est un vecteur d'accélération de l'apprentissage des opérateurs et une source d'opportunité pour la mise en œuvre des principes du développement durable plus uniquement au niveau de la gestion technique du service mais aussi concernant l'analyse des usages que l'on fait de ce dernier. La problématique de la consommation responsable vient proposer une nouvelle voie à explorer pour redéfinir la place et l'engagement des usagers dans la gouvernance des services d'eau potable en tant que bénéficiaires mais acteurs du service. Ce travail permet enfin de remettre en lumière le principe de mutabilité du service public. Lyonnaise des Eaux a ainsi la responsabilité d'intégrer et partager les informations du service afin de fournir aux usagers

des outils leur permettant de comprendre, suivre et contrôler leur consommation, voire même participer à la définition du service délivré. Les évolutions techniques, socio-environnementales et politiques mettent aujourd'hui en mouvement les services publics de l'eau viennent naturellement influencer la stratégie de développement industrielle et l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Le lien fort qu'il peut exister dans ces conditions entre stratégies RSE, innovation et développement de services confirme ainsi l'imbrication forte du développement durable et du modèle économique des entreprises. Cependant, la mise en œuvre à plus grande échelle de ce type de projets implique pour Lyonnaise des Eaux de favoriser d'une part les processus d'innovation pluridisciplinaires ne portant plus uniquement sur l'innovation de produit mais aussi de services ; et de développer d'autre part des procédés de capitalisation et de partage des savoirs faire développés localement au sein de l'entreprise et du groupe.

Conclusion générale. Apports et perspectives de la recherche sur les liens entre stratégie RSE et territorialité d'une entreprise de services urbains.

Pour conclure ce travail, rappelons tout d'abord que l'objectif de la recherche était double : comprendre comment la RSE de Lyonnaise des Eaux est une contribution au développement durable des services urbains, mais aussi de comprendre quels sont les enjeux et les impacts du développement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux sur sa gouvernance et sa territorialité d'opérateur de services urbains d'eau potable.

Pour aborder ce questionnement à partir d'une posture de recherche en géographie économique, nous avons tout d'abord montré que comment le positionnement historique de l'entreprise dans son secteur d'activité avait conditionné fortement la nature de sa responsabilité technique, économique et éthique exercée. Sa responsabilité financière se développa autour de la bonne gestion du recouvrement des coûts d'investissement et de gestion du service vis-à-vis des actionnaires de l'entreprise (historiquement des banques et des hommes d'affaires). Sa responsabilité technique se construisit vis-à-vis des collectivités soucieuses de voir se développer des infrastructures techniques performantes (usines, canalisations) pour répondre aux enjeux sanitaires (salubrité publique) et civils (approvisionnement en eau de tous dans le logement) de territoires urbains en croissance. Sa responsabilité éthique fut dès l'origine un socle sur lequel put se bâtir une confiance entre les dirigeants nationaux et locaux de l'entreprise et l'édilité locale. La responsabilité historique de Lyonnaise des Eaux s'exerça, qui plus est, dans le cadre spécifique du service public au sein duquel l'entreprise dut articuler ensemble plusieurs logiques d'action : une logique de développement, une logique de service public et une logique de profitabilité (Figure 1). C'est au sein de cet environnement sectoriel, marqué par une forte conflictualité et régulation depuis les années 2000, que Lyonnaise des Eaux est contrainte de faire évoluer sa

responsabilité de gestionnaire vers une conception sociétale. La logique de responsabilité sociétale n'apparaît pas comme une rupture dans la trajectoire industrielle de l'entreprise mais plutôt comme une recombinaison, un enrichissement de ses responsabilités historiques (Figure 23).

Tout d'abord, entre les logiques de profitabilité et de développement, se trouvait historiquement la responsabilité économique et juridique de l'entreprise. Cependant, la croissance du prix de l'eau associée à l'augmentation des coûts fixes du service a rendu plus difficile l'accessibilité financière au service d'eau des usagers les plus vulnérables. Se développe alors une responsabilité sociale de l'entreprise, désormais garante, avec la collectivité, de l'égalité et de la pérennité d'accès à l'eau des usagers quand bien même ils ne pourraient plus payer leur facture d'eau.

Ensuite, au croisement des logiques de profitabilité et de service public, se trouvait historiquement la responsabilité technique de l'opérateur. Si cette responsabilité était historiquement centrée sur la qualité de l'offre proposée par l'opérateur à l'utilisateur (continuité du service et qualité sanitaire de l'eau), elle s'articule désormais aussi autour de la gestion de la demande (faire en sorte que la demande en eau et la nature des consommations soient compatibles avec la disponibilité de la ressource). De là émerge la responsabilité environnementale de l'opérateur élargissant sa perspective de gestion du service public vers le grand cycle de l'eau : l'entreprise doit désormais faire en sorte de maîtriser l'impact des prélèvements d'eau et des rejets d'assainissement sur la ressource en eau.

Enfin, à l'interface des logiques de service public et de développement se trouve la responsabilité éthique historique de l'entreprise. Nous avons montré que la logique de gestion partenariale du service public nécessitait le développement de valeurs fondamentales permettant non seulement de guider l'action de l'entreprise et d'assurer la confiance entre les partenaires. Cette confiance tend aujourd'hui à se construire autour de dispositifs de contrôle de la performance de gestion de l'entreprise et par l'ouverture des méthodes de conduite du service aux parties prenantes.

Finalement, l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise aux champs sociaux, environnementaux et de gouvernance témoigne d'un renforcement de la position des acteurs privés dans la construction des villes, et entraîne un processus d'intégration dans le capitalisme urbain de ce qui était considéré habituellement comme l'environnement urbain. L'élargissement de l'emprise d'action des entreprises sur les infrastructures et les services urbains s'accompagne aussi d'une multiplication et diversification des acteurs impliqués dans la fabrique urbaine (qu'ils soient privés, publics ou parapublics). La compétition qui s'exerce

dans le domaine du développement durable amène les opérateurs à se positionner sur ces enjeux au cœur de leurs activités, ainsi que sur des activités connexes. Pour ce faire, nous avons vu que l'entreprise s'engage dans des processus d'activation de ressources (seule ou en partenariat), n'allant pas aujourd'hui jusqu'à la spécification de ressources, pour créer des de nouvelles rentes industrielles (partagées) ou diversifier ses modèles d'affaire. Nous avons montré, dans ce cadre, que l'évolution des logiques d'innovation de service place l'utilisateur au cœur du processus de construction des nouvelles formes de relations clientèles, plus personnalisées, plus ouvertes à l'action des usagers... au risque de bâtir à termes un service public « à la carte ».

Pour revenir plus précisément sur les apports scientifiques et opérationnels de ce travail, nous proposons de structurer la conclusion autour de trois grandes sections. La première vise à rendre compte des apports de notre travail dans le champ de la RSE. La seconde récapitule les résultats apportés dans le champ de l'ancrage des entreprises, et enfin dans la troisième, nous finirons par mettre en lumière les implications opérationnelles de la recherche pour l'entreprise.

Les apports pour le champ de la RSE

Dans le champ de la RSE, les principaux résultats de ce travail portent sur la mise en lumière du territoire comme enjeu, cadre et trame du développement de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux. Nous avons montré que son territoire se définit de manière plurielle comme un marché économique, une circonscription d'action mais surtout aujourd'hui comme un territoire réseau. Ce territoire-réseau c'est l'espace de socialisation territoriale de l'entreprise avec les parties prenantes au niveau local mais aussi entre les différentes structures organisationnelles qui composent une firme globale-locale. En abordant, les enjeux de stratégie RSE d'un point de vue territorial, nous avons montré comment la succession des interactions entre le siège de l'entreprise et les parties prenantes nationales, entre le siège et les entreprises régionales puis entre les services locaux de l'entreprise et les partenaires locaux façonnent progressivement la RSE du discours stratégique jusqu'à l'action locale sous la forme de projets. Finalement, nous affirmons que la territorialisation de la RSE dans une firme globale-locale engendre une négociation du contour, des conditions d'action et du contenu opérationnel de la RSE.

L'échelon national est le théâtre du dialogue institutionnel porté par le siège social, espace de négociation du contour de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux. L'entreprise s'est appuyée sur des parties prenantes nationales et internationales pour identifier les contours de sa responsabilité sociétale et institutionnaliser cette nouvelle stratégie. C'est par un processus d'interaction avec les parties prenantes primaires et secondaires que Lyonnaise des Eaux (sous l'égide de SUEZ environnement) a réussi à faire un travail d'intellection de la RSE. Il s'agit du processus par lequel l'entreprise a dessiné le périmètre de sa politique RSE en fonction de la nature de son activité, de la diversité de ses territoires d'action et des attentes exprimées par les parties prenantes. C'est ce processus de construction de la RSE que nous avons qualifié de stratégie RSE intégrative, c'est-à-dire ayant permis de transformer la contrainte initiale que représentait le développement durable en atout stratégique pour le développement de l'entreprise. Le développement de cette stratégie s'est ensuite concrétisé par l'institutionnalisation de la démarche RSE au sein de l'entreprise. Le siège de l'entreprise a créé les structures permettant d'incarner cette démarche (les directions), de la formaliser dans un discours stratégique (feuille de route), de suivre sa mise en œuvre globale (engagements) et d'assurer sa promotion externe (*reporting*). Si au niveau théorique, la littérature met en évidence l'importance de la formalisation du discours stratégique pour

générer des avantages concurrentiels en termes de réputation, de légitimité, d'image ou de positionnement stratégique ; nous avons pu constater que Lyonnaise des Eaux avait en réalité un discours stratégique RSE relativement similaire à celui des autres acteurs de son secteur industriel. Cette différence observée entre le cadre théorique présenté et la réalité de notre cas d'étude nous amène à formuler l'hypothèse que les secteurs où l'activité dépend fortement de marchés localisés sont ceux pour lesquels l'enjeu de différenciation par le discours est le moins fort, dans la mesure où c'est l'adaptation de l'offre aux conditions locales d'activité qui primera sur son positionnement discursif.

L'échelon régional est celui du dialogue organisationnel entre le siège et les entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux ayant comme impact la négociation des conditions de mise en œuvre de la stratégie RSE. Cette phase peut être qualifiée de phase d'implémentation de la RSE, c'est-à-dire de mobilisation des compétences et des individus au sein de l'entreprise pour décliner la démarche RSE régionalement. Habituellement en sciences de gestion, l'approche de ces processus se fait par l'étude unique des relations entre le siège et les filiales. Si nous avons-nous même capitalisé sur ces connaissances antérieures pour comprendre la déclinaison organisationnelle de la RSE, nous avons montré que les situations géographiques régionales étaient déterminantes dans le succès ou l'échec de l'appropriation régionale de la RSE. Il s'avère que le processus d'appropriation se fait principalement dans les entreprises régionales à forts enjeux économiques, c'est-à-dire présentant d'importants contrats de délégation. La régionalisation de la stratégie RSE répond en ce sens et dans une certaine mesure à un enjeu de renouvellement des formes de contractualisation public-privé dans les grandes métropoles (avec des contrats à objectifs de performance sociale et environnementale). Nous l'avons décrit à travers l'exemple du service de la CUB qui a initié dès 2006, dans le cadre d'un avenant n°7 du contrat de concession pour l'eau potable de la CUB, de tels objectifs contractuels de performance. D'autres services auraient pu être pris en exemple comme Orléans, Dijon ou encore Lille. Ensuite, nous avons montré que le niveau de développement institutionnel des territoires régionaux favorisait l'appropriation de la RSE. L'existence d'espaces de dialogue de l'entreprise avec les communautés locales constitue un catalyseur de l'appropriation de la stratégie nationale à l'échelon régional. Ce fut le cas, là encore au sein de l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne (ERBG) de Lyonnaise des Eaux qui pour la première fois instaura une arène de dialogue avec les parties prenantes externes sur la stratégie de développement durable de l'entreprise et sa mise en œuvre locale. Ce dialogue de l'entreprise avec les parties prenantes locales a principalement permis d'adapter et de reformuler le discours stratégique de l'entreprise pour le mettre en résonance avec les enjeux

régionaux et par la formulation d'engagements thématiques et de projets.

L'échelon local est enfin celui de l'opérationnalisation de la stratégie RSE au sein des activités et des métiers de l'entreprise. C'est à cet échelon que se négocie le contenu concret de la RSE au sein de projets bilatéraux ou partenariaux, d'animation ou d'innovation territoriale. Cette dernière étape, d'opérationnalisation de la stratégie développement durable dans la chaîne de valeur de Lyonnaise des Eaux, est l'étape majeure de concrétisation de la stratégie de l'entreprise. Notre travail a permis de montrer que la territorialisation de la RSE conduisait les services de l'entreprise un fonctionnement en mode projet, s'inscrivant en décalage avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise autour de processus métiers. Ce fonctionnement en mode projet suppose l'apprentissage collectif de nouveaux modes d'organisation et de production ayant un impact sur les « fonctions-métiers » de l'entreprise. Nos travaux (chapitre 3 et 4) ont montré comment le fonctionnement des projets RSE pouvait avoir un impact important sur le renouvellement de la « fonction-métier » de gestion clientèle du service. De même, nous ne les avons pas évoquées dans cette thèse, mais nous avons conscience que la mise en œuvre de la démarche RSE a un impact sur les autres fonctions-métiers de l'opérateur. Les fonctions de construction et de fabrication des infrastructures techniques évoluent par exemple avec le développement durable vers l'optimisation des rapports « eau-énergie ». Les fonctions de conception et d'exploitation du service évoluent enfin vers la mécanisation et l'automatisation des dispositifs de gestion en temps réel des réseaux, afin de contribuer à la protection voire à restauration du milieu récepteur. En résumé, nous pouvons dire que la dynamique locale d'intégration de la RSE au sein des projets est un vecteur de changement pour l'élaboration d'une nouvelle pensée sur l'activité technique de l'entreprise et sur son potentiel d'innovation sociétale. Elle contribue par ailleurs au renouvellement progressif des valeurs qui sous-tendent le modèle de production et de gestion déléguée d'un service public d'eau potable. Parmi ces valeurs nous en retiendrons trois qui nous semblent emblématiques et qui pourraient faire l'objet de travaux complémentaires sur l'évolution de la culture d'entreprise associée à la stratégie RSE : la performance, l'innovation sociétale et la redevabilité.

Finalement, une telle analyse nous pousse à adhérer aux travaux valorisant une approche constructiviste de la RSE. Dans notre perspective, la RSE est une réalité aux contours socialement et territorialement construits plutôt qu'une réalité objectivée et imposée au territoire par l'entreprise. La stratégie RSE n'est donc jamais définitivement close et stabilisée. Dans cette perspective, elle se définit alors comme la capacité de l'entreprise à

répondre, au sein de son activité, aux enjeux du développement durable qui lui sont donnés ou qu'elle se donne elle-même, dans le cadre d'action territoriale qu'elle négocie avec ses parties prenantes. La mise en situation d'action territoriale de l'entreprise dans le domaine du développement durable se fait par son insertion dans des réseaux d'acteurs locaux au sein desquels il serait intéressant de mieux analyser la position de l'entreprise et comprendre la nature et les formes d'interdépendance qui lie l'entreprise avec les acteurs co-localisés et conditionnent ses opportunités d'action. Cette compréhension de la RSE comme un « ordre négocié » de ses conditions d'activité ouvre des perspectives pour mener des travaux de recherche à venir, complémentaires au travail réalisé, et portant sur les objets de négociation de la stratégie RSE à l'échelon local. Quels sont les thèmes de la RSE négociés localement, comment se fait le choix des projets RSE retenus par l'entreprise, quels sont les indicateurs de suivi de ces projets partagés par l'entreprise et les parties prenantes ? Répondre à ces questions en étudiant plus précisément les objets de négociation de la RSE permettrait de mieux faire apparaître la nature des acteurs locaux associés à la démarche RSE de l'entreprise, qui négocient avec l'entreprise autour de ses projets et qui ont des logiques spécifiques de négociation en fonction de leur nature et de leurs intérêts. Une telle démarche amènerait finalement le chercheur à jauger plus précisément de la différence existant entre l'intention formalisée d'action RSE de l'entreprise (le discours stratégique national et sa déclinaison régionale) et la nature des actions réellement menées dans le cadre des projets RSE d'animation ou d'innovation territoriale. Par effet miroir, ces travaux mettraient également en lumière les logiques de négociation, de décision, de contractualisation que l'entreprise exerce autour de ses projets RSE, pouvant être de nature différentes (technique, politique, économique, éthique, culturelle), et lui permettant de cadrer ou déborder les stratégies de négociation des parties prenantes. Ces logiques de décision et contractualisation peuvent par ailleurs s'exercer à d'autres échelons territoriaux différents de ceux de la négociation, s'inscrivant alors potentiellement dans des référentiels d'action contradictoires.

Les apports pour le champ de l'ancrage territorial

Concernant le champ de l'ancrage territorial et de la territorialité des firmes, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux des économistes, historiens économistes et des géographes industriels qui mettent en avant l'importance des études de cas pour mettre à jour les principes d'organisation du rapport entre les entreprises et le territoire. Dans cette démarche, l'étude de la territorialité de Lyonnaise des Eaux confirme d'une part que l'espace est une composante essentielle du processus industriel, et d'autre part que les liens qui se nouent entre la firme et ses territoires d'implantation sont complexes (qu'il s'agisse du territoire-marché ; du territoire-circonscription ou du territoire-projet). Ainsi, en étudiant la territorialisation de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux, nous avons montré qu'il était nécessaire de prendre en compte la dimension territoriale comme un facteur déterminant de l'efficacité de mise en œuvre de l'activité productive de l'entreprise. Plus encore, à travers cette analyse multi-scalaire de la stratégie RSE et en nous appuyant sur la littérature théorique sur l'ancrage territorial, notre apport théorique a été de déconstruire la manière dont la stratégie RSE était un vecteur d'ancrage territorial de l'entreprise dans son secteur industriel, dans son organisation et dans les territoires locaux. En effet, nous avons montré que pour chaque dynamique d'ancrage, seuls certains aspects spécifiques de la stratégie RSE étaient à l'œuvre, faisant seulement appel à différentes fonctions stratégiques, lesquelles étaient attribuées à certaines structures de l'entreprise (le siège, les entreprises régionales et les équipes et services territorialisés (Figure 37)). En effet, la répartition spatiale des fonctions dans l'entreprise a un impact fort sur la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise et sur l'ancrage associé de la firme. Selon que l'on observe le siège, les entreprises régionales ou les équipes localisées, nous observons des dynamiques d'ancrage territorial différenciées.

A l'échelon national, le siège peut être considéré comme la structure pilote de l'ancrage de l'entreprise dans son secteur industriel. Se sont le discours et le *reporting* stratégique qui peuvent favoriser le positionnement différencié de l'entreprise dans son secteur industriel, bien que nous ayons montré que cette différenciation était faible à l'heure actuelle. Pour cela, le siège se définit comme un lieu emblématique de concentration des différentes fonctions de commandement de l'entreprise, s'inscrivant dans une démarche de pilotage global de l'entreprise et de sa performance. Il est doté des fonctions d'impulsion des

nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, de conception et d'institutionnalisation de sa stratégie RSE. Finalement, l'analyse de ce cas d'étude met à posteriori en lumière que l'ancrage de l'entreprise dans le secteur industriel peut se faire à la fois par le contenu de sa stratégie et de son discours stratégique mais aussi par les modalités de construction de cette stratégie. Nous l'avons rappelé dans le paragraphe précédent et développé dans le chapitre 2, c'est avant tout l'intense dialogue institutionnel de l'entreprise avec les autres acteurs du secteur industriel qui fait l'originalité de la stratégie intégrative de Lyonnaise des Eaux et aussi l'originalité de son ancrage dans le secteur industriel. Cette logique d'ancrage sectoriel aurait été peut être encore plus forte si elle avait pu aboutir au développement de stratégies collectives avec d'autres acteurs du secteur, sur certains aspects de la démarche RSE.

A l'échelon régional, la mise en œuvre de la stratégie RSE a un impact sur l'ancrage organisationnel de la firme c'est-à-dire sur les interactions existant entre les entreprises régionales et le siège social. Sur ce point nous avons relevé avec intérêt que le fait qu'il n'existait pas d'intégration verticale des entreprises régionales dans le déploiement de la stratégie RSE (via une démarche de planification du déploiement de la RSE en région). Ceci a permis à certaines entreprises régionales de développer des fonctions de transcription, d'adaptation de la stratégie RSE dans les contextes régionaux d'action. Cette approche par la territorialité de la RSE nous permis de voir l'importance de la contingence et de la subsidiarité comme des éléments structurants du déploiement stratégique de la RSE et de l'ancrage organisationnel de la firme. L'étude de la territorialisation de la RSE montre l'importance des processus d'appropriation régionale de la stratégie en fonction du dynamisme contextes économique et institutionnel régionaux. Ainsi nous pouvons émettre l'hypothèse qu'à plus long terme, le développement de la stratégie RSE dans l'organisation aura un impact fort sur l'évolution de la hiérarchie organisationnelle entre le siège et les entreprises régionales. La démarche RSE pourrait accélérer le processus de décentralisation des compétences et des ressources que nous avons pu commencer à observer. Le positionnement historique de Lyonnaise des Eaux était en effet principalement celle d'un groupe centralisé c'est-à-dire présentant des métiers homogènes et uniformes déployés sur l'ensemble du territoire national, et basant son dynamisme économique sur sa capacité à faire preuve, à travers l'espace, d'une excellence opérationnelle. Le siège y était dans une position de domination des unités régionales par la centralisation des fonctions stratégiques. Localement l'insertion de l'entreprise dans un territoire-marché se fait à travers l'exercice des fonctions-métiers de l'entreprise, à travers la production et la commercialisation du service. Or, l'observation que nous avons pu faire du processus de territorialisation de la RSE révèle

que cette situation a commencé à évoluer. Nous avons pu observer un changement progressif des relations de pouvoir entre les structures organisationnelles qui la composent. Nous avons en effet constaté que la stratégie RSE se met en œuvre autour d'un partage plus fort des compétences entre les ER et le siège. Cette dynamique, si elle s'accélère, ferait évoluer l'ancrage organisationnel de l'entreprise d'un fonctionnement de groupe centralisé vers un fonctionnement de groupe développeur. Dans cette nouvelle configuration, les activités et les métiers traditionnels de l'entreprise restent importants mais la démarche RSE entraîne une diversification des activités pour répondre à la multiplicité des marchés et des attentes locales. Dans cette configuration, le siège resterait un échelon de décision, de développement et de contrôle stratégique global. Les entreprises régionales bénéficieraient quant à elles de davantage de ressources pour mener les activités de conception et d'innovation nécessaires à l'adaptation régionale de la stratégie globale, tant en termes de discours que d'offre technique. Une telle décentralisation des compétences pourraient donc engendrer le développement de stratégies régionales différenciées, contribuant toute dans une certaine mesure à la construction de la stratégie globale. Le rôle du siège évoluerait donc également davantage vers l'accompagnement méthodologique et le suivi de la régionalisation de la RSE ; ainsi que de coordination des savoirs et des bonnes pratiques entre les ER au service de l'innovation stratégique du groupe.

A l'échelon local, nous avons montré que la territorialisation de la RSE se fait sur un mode projet. Ce mode de fonctionnement des activités RSE apporte un changement profond dans la dynamique d'ancrage local de l'entreprise. Historiquement, l'ancrage local était lié à la maîtrise de la gestion sur les territoires institutionnels des services et aux infrastructures localisées. Le passage par l'étude des projets RSE démontre que l'entreprise s'inscrit dans une nouvelle dynamique d'ancrage local réticulaire. Cet ancrage réticulaire passe par la diversité des projets RSE menés sur le territoire. A travers la figure du territoire de projet, la conception de l'espace n'est plus uniquement celle de la circonscription de gestion du service mais celle aussi celle du territoire réseau mettant en lien l'entreprise avec une variété de systèmes d'acteurs ayant leur propre territorialité. L'ancrage local de l'entreprise peut donc désormais se faire à différents échelons : du quartier au bassin versant en passant par la commune, le service ou les services. A la territorialité statique et historique de l'ancrage local par l'infrastructure se substitue une territorialité dynamique de l'entreprise centrée à la fois sur le lieu de l'échange mais surtout sur le lien construit avec les autres acteurs co-localisés. Le développement des différentes formes de proximité avec les autres acteurs du territoire permet à Lyonnaise des Eaux de s'inscrire dans un rapport différencié au territoire parfois

subi, partagé, construit ou intégré. Le passage par la déconstruction de ces projets RSE de l'entreprise permet, d'un point de vue théorique, de nous détacher de la vision habituellement présentée du rapport entreprise-territoire. Cette vision c'est celle de la dualité et de l'exclusivité du rapport entreprise-territoire : soit tourné vers l'ancrage soit vers la mobilité. Or, nous avons observé qu'en développant simultanément des projets d'animation et d'innovation territoriale, l'entreprise développe en réalité une ambidextrie territoriale qui lui permet de jouer sur plusieurs niveaux d'intensité relationnelle, de création et de partage de ressources. Enfin, la mise en perspective de ces processus d'ancrage local avec les autres formes d'ancrage de la firme (dans l'organisation et dans le secteur industriel) nous amène à relativiser la primauté généralement accordée dans la littérature aux dynamiques d'innovation locale (milieux innovateurs, approche des proximités). Notre travail sur les firmes globale-locale souligne que les différentes modalités d'ancrage territorial s'exercent en réalité à différents échelons et nous conduit à formuler l'hypothèse que les dynamiques d'innovation locale ne peuvent être pensées en « vase clos » et n'émergent peut-être que si elles contribuent au renforcement des autres formes d'ancrage de l'entreprise.

Pour conclure sur les apports de notre recherche doctorale dans le champ de l'ancrage territorial, nous reviendrons sur le fait que la littérature portant sur les dynamiques d'ancrage et d'innovation locale des entreprises met principalement l'accent sur l'étude des milieux ou réseaux innovateurs. Dans ce champ de l'ancrage local, la littérature est pléthorique et souligne les avancées des chercheurs dans la compréhension des différents modes de fonctionnement de ces dispositifs territoriaux d'innovation. Structure, fonctionnement collectif, dispositifs de gouvernance, modes d'interaction des acteurs, comportements ... autant de thèmes qui sont abordés par ces travaux en s'appuyant sur la description de nombreuses « *success stories* ». Ils permettent de formaliser les logiques de fonctionnement de ces milieux innovateurs et les processus qui permettent d'activer des ressources territoriales. Dans ce contexte, nous remarquons que peu d'études portent sur l'analyse de la nature et des compétences des acteurs qui sont amenés à participer à ces dispositifs locaux d'innovation. Or, il est important de souligner que ces dispositifs d'innovation rassemblent en réalité des acteurs de différentes natures, ayant des positions hiérarchiques inégalitaires (positions dominantes et des positions dominées)... tous ces éléments conditionnent fortement la nature des innovations produites dans ces réseaux et la manière dont les acteurs impliqués peuvent en tirer parti pour leur développement endogène et leur compétitivité. Sur ce point, le travail de recherche mené dans la seconde partie de la thèse s'inscrit dans cette démarche en montrant que l'intégration de Lyonnaise des Eaux dans les démarches d'innovation collective

doit préalablement s'appuyer sur le développement savoir-faire sur le développement durable. Or, le développement de ces nouveaux savoir-faire n'est pas une mince affaire ! En effet, nos travaux menés sur l'étude de la gestion territoriale des problématiques d'accès à l'eau et de gestion durable des consommations ont permis de montrer que l'entreprise devait, avant même d'intégrer des dispositifs d'innovation locale, faire preuve de réflexivité sur ses modes de gestion clientèle et sur ses données pour pouvoir générer les connaissances nouvelles, susceptibles d'être partagées avec d'autres acteurs du territoire. Pour cela, nous avons étudié la manière dont les impayés dans le domaine de l'eau pouvaient permettre de mieux comprendre la réalité des usagers en situation de précarité hydrique, ainsi que de quantifier et de localiser le phénomène au sein des services d'eau. En utilisant la donnée clientèle de l'impayé comme un indicateur de vulnérabilité, nous avons changé le regard porté sur un indicateur historique de performance économique de l'entreprise pour lui donner une dimension sociale manifeste. De même, l'analyse des données clientèles de consommation d'eau, habituellement dédiés à la facturation, nous a permis de développer une méthode d'analyse des modes de consommation des usagers domestiques. Les nouvelles connaissances générées par le traitement, la spatialisation et l'enrichissement des données de consommation contribuent à faire évoluer des modalités internes d'innovation dans l'entreprise, d'une innovation centrée sur le produit vers une innovation de service ou de systèmes de services. Ce retour d'expérience empirique sur l'analyse des données clientèles d'une entreprise gestionnaire de service urbain est un éclairage sur la nature des outils, des méthodes et des connaissances, qu'un acteur doit construire sur son territoire et qui lui permettrait d'intégrer des réseaux locaux d'innovation, générer de valeur ajoutée pour elle comme pour le développement local.

Les implications opérationnelles de la recherche

Dans cette section nous souhaitons revenir rapidement sur les travaux menés pour en pointer les apports opérationnels dans la gestion des services d'eau potable et les perspectives d'enrichissement.

Tout d'abord, nous soulignerons l'originalité méthodologique générale de ce travail de recherche s'appuyant sur des corpus théoriques variés, mettant en lien la géographie humaine, économique (territorialité des firmes) avec les sciences de gestion (la RSE). Cette nouvelle passerelle théorique a permis de montrer l'intérêt de la connaissance générée pour les deux champs de recherche. Nous avons évoqué plusieurs pistes de recherche complémentaires à mener pour approfondir notre démarche. Celle qui nous paraît à court terme la plus intéressante pour l'entreprise est l'analyse des conditions d'accès et de maintien de l'entreprise dans les dispositifs locaux d'innovation. Ce travail de recherche s'inscrit dans le prolongement théorique de nos travaux, en mobilisant d'une part les concepts de la géographie économique sur les milieux innovateurs et les dynamiques de proximité, et d'autre part les notions d'actifs et d'expertise issus du management et des sciences de gestion.

D'un point de vue opérationnel, la question que nous avons soulevée pour l'entreprise à travers l'étude de sa stratégie RSE est de savoir comment elle peut créer de la valeur dans le domaine du développement durable pour les collectivités et les usagers en utilisant les données du service. Nos travaux opérationnels ont permis de mettre en avant la richesse des méthodologies de recherche en sciences humaines, et la valeur ajoutée issue du croisement des démarches d'analyse qualitative (analyse des discours, entretiens semi-directifs ou directifs) et quantitative (analyse statistique de données, analyse spatiale) des données. Pour répondre aux défis de la gestion territoriale du développement durable, l'entreprise est amenée à se questionner à la fois sur ses modèles et ses méthodes d'innovation. Nos travaux mettent en lumière deux modèles d'innovation pour l'entreprise : la capitalisation sur la donnée du service et la combinaison des données du service avec d'autres données.

Les travaux sur l'étude de la précarité hydrique montrent que le potentiel d'innovation peut émerger de données qui n'étaient pas construites, gérées et archivées dans une perspective d'innovation sociale mais dans une perspective de gestion opérationnelle de

service clientèle. Ce nouveau modèle d'innovation doit amener l'entreprise à se questionner sur la nature des données dont elle dispose, la manière dont cette donnée est construite, fiabilisée et archivée afin de pouvoir générer une valeur ajoutée pour ses clients collectivités et usagers.

Les travaux sur la consommation télérelevée montrent l'intérêt de croiser les données du service avec des données externes contextuelles en libre accès (données du recensement, météorologie, données d'urbanisme) ou collectées par le biais d'enquêtes de terrain de partenariat avec d'autres acteurs du secteur. Ce modèle d'innovation sur les données doit amener l'entreprise à se questionner sur la nature des données susceptibles d'enrichir ses bases de données et sur les conditions d'échange de ces données entre acteurs partenaires ou concurrents.

Pour mettre en œuvre ces modèles d'innovation, les sciences humaines et sociales peuvent permettre à l'entreprise d'améliorer sa capacité de compréhension des besoins sociaux (analyse des conditions économiques, sociales, politiques des territoires à différents échelons), sa connaissance des contextes territoriaux d'innovation (par l'analyse systèmes d'acteurs, des jeux d'acteurs, de la gouvernance) et de développer les liens entre ses produits ou services, ses procédés de fabrication et les usages qui en sont fait par l'analyse des usagers (analyse des usages, des habitudes de vie, des représentations sociales). Pour cela, les chercheurs en sciences humaines doivent eux-mêmes être amenés à faire un travail de réflexivité sur la manière dont ils génèrent et restituent leurs savoirs dans des contextes industriels. Dans ce domaine, l'expérience de recherche doctorale CIFRE est une expérience enrichissante. Devant répondre à des objectifs industriels et universitaires, l'expérience de la CIFRE nous a confronté aux problématiques de restitution du savoir généré aux partenaires, afin que le travail accompli soit d'abord reconnu, légitimé et approprié dans ces différents contextes. Le premier défi est celui de l'objectivation du savoir-faire amené dans l'entreprise par sa mise en mots, en problèmes, en chiffres ou en cartes sur une diversité de supports de communication (article, PowerPoint, poster, notes stratégiques, infographies, atlas) afin de s'adapter à la pluralité des publics destinataires. La diversité des modes de communication orales et écrites a permis d'appréhender les différents rôles de la communication scientifique, nous positionnant dans l'entreprise à la fois comme chercheur mais aussi comme expert dans nos domaines de recherche. A travers cette expérience nous concluons que plusieurs modalités doivent structurer la restitution du savoir pour qu'il soit accepté et validé dans le contexte institutionnel hybride de la CIFRE :

- les savoirs produits doivent être utiles et ancrés dans les problématiques de terrain

ce qui questionne la possibilité de mener des travaux de recherche fondamentale dans de tels contextes de recherche,

- le sujet de la restitution doit souvent être abordé de manière pluridisciplinaire pour répondre à la diversité des enjeux opérationnels ce qui rend plus complexe l'ancrage théorique de la recherche dans une discipline ou un champ théorique clairement identifié,
- la temporalité de la restitution doit s'adapter aux temporalités de l'organisme d'accueil, rythmées le plus souvent par des besoins d'exploitation, de direction, ou de développement commercial. Cette temporalité de restitution du savoir est donc partiellement subie par le doctorant mis dans l'obligation de formaliser des résultats intermédiaires dans des temps limités.
- les formes de la restitution doivent être adaptées aux destinataires de la restitution, obligeant alors le doctorant à développer des compétences d'intermédiation du savoir scientifique, professionnel et social pour rendre son travail compréhensible et attractif par l'utilisation de supports variés.

Enfin, nous terminerons ce travail de conclusion en évoquant une piste de recherche concernant l'approfondissement de la valeur ajoutée générée par les projets RSE de l'entreprise pour le territoire. Nous l'avons vu dans cette thèse, la stratégie RSE s'incarne sur les territoires sous la forme de projets, le plus souvent partenariaux, permettant d'intégrer les principes du développement durable dans l'activité de l'entreprise. Cependant, cette démarche de territorialisation de la RSE n'aura de sens pour l'entreprise et le territoire que si cette dernière est en mesure d'objectiver, contrôler et suivre les progrès associés à ses projets RSE. En effet, après l'étude de la territorialisation de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux c'est la question de l'évaluation de la contribution de l'entreprise au développement local qui doit être posée. Si nos travaux ont montré l'intérêt du développement d'une telle stratégie pour l'ancrage territorial de l'entreprise et le développement de nouvelles formes d'innovation, la question qui reste aujourd'hui en suspens est celle de mesurer la valeur partagée autour des projets RSE. Pour cela, les travaux déjà menés sur développement local durable des territoires et des services d'eau ainsi que sur les systèmes d'indicateurs sont une source précieuse d'information sur laquelle s'appuyer pour bâtir des indicateurs multidimensionnels (économique, sociaux, environnementaux, politiques) transposables aux actions RSE de l'entreprise. Le risque associé à une telle recherche réside dans son cloisonnement à l'étude de la valeur matérielle créée (excluant alors la comptabilité des actifs immatériels), et à son glissement possible vers la monétarisation de l'innovation sociale ou environnementale créée.

Pour éviter ces écueils, il semble important d'intégrer ces réflexions sur le développement territorial dans des démarches de créations collectives d'indicateurs partagés, négociés entre l'entreprise et les acteurs co-localisés. Cette démarche recoupe alors notre analyse constructiviste de la RSE montrant que cette stratégie se construit par la négociation de l'entreprise avec les parties prenantes aussi dans son contour institutionnel, son contexte de mise en œuvre, son contenu opérationnel et désormais aussi dans ses modalités d'évaluation et de suivi.

Bibliographie

ACKERMAN R., BAUER R. A. *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Reston, Virginia : Reston Publishing Company, 1976.

ACQUIER A., DAUDIGEOS T., VALIORGUE B. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant « Corporate Social Responsiveness »*. Grenoble, France : Actes de la 18e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2009.

AGNEW J. *Still trapped in territory?* *Geopolitics*, 2010, n°15, pp. 779–784.

AJZEN, I. *The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes*, 1991, n°50, pp. 179-211.

AKOUN A., ANSART P. (dir.) *Dictionnaire de Sociologie*. Paris : Le Robert et Le Seuil, 1999.

AKRICH, M. *Les formes de la médiation technique*. Réseaux. Communication – technologie – société, 1993, pp.87-98

AMERICAN WATER WORKS ASSOCIATION, et al. *Protecting Our Water: Drinking Water Security in America After 9/11*. Denver: American Water Works Association, 2003.

ANDREFF W. *La déterritorialisation des multinationales : firmes globales et firmes réseaux*, Cultures et conflits, 1996, pp. 373-396.

ANDREWS K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, New York, Dow Jones-Irwin, 1980.

ANRT. *Le dispositif CIFRE en sciences humaines et sociales, une génération hybride entre recherche et action ? Regards croisés et partage d'expériences*. Séminaire sur la formation par la recherche. Lyon, France. Séminaire collectif Redi. 2011.

ANTHEAUME, B. GIRAUT, F. *Le territoire est mort: vive les territoires! Une (re)fabrication au nom du développement*. Paris, France : IRD Editions, 2005.

ARAB N. « Activité de projet et aménagement urbain: les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme ». *Management & Avenir*, 2007, no 2, pp. 147-164.

ARCELUS F. J., SCHAEFER N. V. « Social demands as strategic issues: some conceptual problems ». *Strategic Management Journal*, 1982, vol. 3, no 4, pp. 347-357.

ARROW, K., *Limits of Organization*, WW Norton & Company, New York, 1974.

ASSELINÉAU A., CROMORIAS A. « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement durable ? » *Management & Avenir*, 2010, vol. 36, no 6, pp. 152-167.

AUGUSTIN J.P., *Vers une géographie de la pauvreté. Le RMI en Gironde. Centre d'études des espaces urbains*, Talence, 1993.

AURÉGAN, P., JOFFRE, P., LOILIER, T., et al. « L'approche projet du management stratégique: quelles contributions pour quel positionnement ? » *Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, no 4, pp. 217-250.

AYDALOT P. *Milieus innovateurs en Europe*, Gremi, Paris, 1986

BACKMAN, J. (dir.). *Social responsibility and accountability*. New York University Press, 1975.

BADRAN, J. *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants: le cas Carrefour*. Thèse de doctorat de sciences de gestion. Université Paris Est, 2011.

BAILLY A., BRUN P., LAWRENCE J. R., et al. *Développement social durable des villes. Principes et pratiques*. Paris : Anthropos/Economica, 2000.

BAILLY, A. et al. *Stratégies spatiales - comprendre et maîtriser l'espace*, Montpellier: Reclus, 1995.

BAILLY, A., BERNARD, M., DEBARBIEUX, B. *Géographie régionale et représentations*. Paris : Anthropos, 1995.

BAKO-ARIFARI, N., LE MEUR, P. Y. « Une anthropologie sociale des dispositifs du développement ». In BARE J. F. (dir.). *L'évaluation des politiques de développement : approches pluridisciplinaires*. Paris : L'Harmattan, 2001, pp. 121-173.

BALLAVANCE, C., LANTHIER, P. *Les territoires de l'entreprise*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval, 2004.

BALLET J., DE BRY F., CARIMENTRAND A., et al. *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Le Seuil, 2011.

BALME, R., MARIE, J. L, et ROZENBERG, O. « Les motifs de la confiance (et de la défiance) politique: intérêt, connaissance et conviction dans les formes du raisonnement politique ». *Revue internationale de politique comparée*, 2003, vol. 10, no 3, pp. 433-461.

BARAUD-SERFATY, I. *La nouvelle privatisation des villes*. Esprit, 2011, no 3, pp. 149-167.

BARBIER R., MONTGINOUL, M. « Le consommateur d'eau : esquisse de portrait », *Revue SET*, 2013, no. 10, p. 28-35. Disponible sur : <<http://www.set-revue.fr/le-consommateur-d-eau-esquisse-de-portrait>>

BARBIER R., ROUSSARY A., SALLES D., et al. *Le changement d'échelle dans l'action publique environnementale. Analyse comparée de régimes de gouvernance départementale de l'eau destinée à la consommation humaine*. Colloque international avec actes, Territoire et environnement : des représentations à l'action. Tours, France. Décembre 2011.

BARBIER, R. « La fabrique de l'usager. Le cas de la collecte sélective des déchets ». *Flux*, 2002, no 2, pp. 35-46.

BARBIER, R., TREPOS, J. Y. « Humains et non-humains: un bilan d'étape de la sociologie des collectifs ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2007, vol. 1, no 1, pp. 35-58.

- BARCET, A., BONAMY, J. « Éléments pour une théorie de l'intégration biens/services ». *Économies et sociétés*, 1999, vol. 33, no 5, pp. 197-220.
- BARDELLI, P., ALLOUCHE, J. *La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise?* Paris : Armand Colin, 2012.
- BARIN-CRUZ L., *Le processus de formation des stratégies de développement durable de groupes multinationaux*. Thèse de doctorat de sciences de gestion, Lyon, 2007.
- BARJOT, D., BERNERON-COUVENHES, M. F. « Le modèle français de la concession ». *Entreprises et histoire*, 2005, vol. 38, no 1, p. 5-5.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard university press, 1938.
- BARRAQUÉ B., BOTTON S., COUTARD O., NERCESSIAN A., RUTHERFORD J. *Étude sur les effets redistributifs de diverses formules de tarification des services publics d'eau*. Contrat Ville de Paris, 2007
- BARRAQUÉ, B. « Is individual metering socially sustainable? The case of multifamily housing in France ». *Water Alternatives*, 2011, vol. 4, no 2, pp. 223-244.
- BARRAQUÉ, B. « Le compteur d'eau enjeux passés et actuels », In BARBIER, R., MONTGINOUL, M. *Le consommateur d'eau en question*, *Revue SET*, n°10. 2013
- BARRAQUÉ, B. « Les grandes villes et l'eau: économie institutionnelle ». *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*. ESKA, 2008, vol. 1, n° 49, pp. 51-55.
- BARRAQUÉ, B. « Les politiques de l'eau en Europe ». *Revue française de science politique*, 1995, vol. 45, no 3, pp. 420-453.
- BARRAQUÉ, B. *Bibliographie commentée*. ANR Villes Durables Projet Eau&3E. Livrable électronique disponible sur : <http://eau3e.hypotheses.org/>
- BARRAQUÉ, B. *Eau et gaz à tous les étages: comment les Européens l'ont eue, et comment le Tiers Monde pourrait l'avoir?* Séminaire IDDRI, Accès aux services essentiels dans les PED, Paris, 2005.
- BARRAQUÉ, B. *Effets redistributifs de la tarification progressive : le cas de Libourne*. 2013 (non publié).
- BARRAQUÉ, B. *Evolution des normes sanitaires et environnementales de l'eau urbaine*. Colloque de l'observatoire universitaire de la ville, Développement urbain durable, gestion des ressources, gouvernance. Université de Lausanne, 2005, pp. 21-23
- BARRAQUÉ, B. *La ville et le génie de l'environnement*. Paris : Presses de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, 1994.
- BARRAQUÉ, B. *Les politiques de l'eau en Europe*, Paris: La Découverte, 1995.
- BARRAQUÉ, B. *Urban Water Conflicts*. Londres : Oxford: Taylor & Francis Ltd, 2011

BARRAQUÉ, B., LEWIS J. « Réseaux et gouvernementalité : les instruments gestionnaires ». In GARIEPY M., MARIE M. (dir.) *Ces réseaux qui nous gouvernent ?* Paris : Editions L'Harmattan, 1998.

BARRAQUÉ, B., ROCHE, P. A. *Peurs et plaisirs de l'eau*, Paris : Hermann, 2010.

BARREAU J., MOULINE A. *Concurrence et services publics : enjeux et perspectives*, Rennes : Les Presses Universitaires de Rennes, 2000.

BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S., SHULTE, R. *Le Management sans frontières*. Paris : Les Ed. D'Organisation, 1991.

BASTIANUTTI, J., DUMEZ, H. *Comprendre la Responsabilité Sociale de l'entreprise: une analyse critique au niveau du secteur*. Colloque Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille. 2012. pp. 4-6.

BATISSE J. *Les formes de coordination territoriale pour innover dans la gestion des services publics d'eau potable : Lyonnaise des Eaux et la gestion durable des consommations d'eau dans la métropole Bordelaise*. Les cahiers d'ADESS. (En cours de publication).

BATISSE, J., VAUCELLE, S., BRAILOWSKY, A., *Let the unpaid water bills do the talking: analysing and mapping urban water poverty in developed countries*, Poster Presentation at International Water Association – World Water Congress Lisboa, Lisbonne, 2014.

BATISSE. J., VAUCELLE, S., HARRIBEY, L. *De nouvelles valeurs pour la gestion déléguée du service public de l'eau ? La démarche Responsabilité Sociétale de Lyonnaise des Eaux sur le territoire de la Communauté Urbaine de Bordeaux*. Communication au RIODD, Lille, 2012.

BATISSE, J., VAUCELLE, S., CLAUDIO, K., BARRAULT, J., LECLERC, C. *Innover pour affiner la gestion du service à l'usager : Comment enrichir la donnée télérelevée de consommation d'eau par l'analyse socio-spatiale ?*, Communication au congrès de l'Association Scientifique et Technique pour l'Eau et l'Environnement, Orléans, 2014.

BATISSE, J., VAUCELLE, S. « Service public d'eau potable et territoires de la précarité hydrique : Méthode d'analyse spatialisée de la durabilité sociale par le biais des impayés en eau », In BROCHET A. et PECQUER B. *Le service public d'eau potable et la fabrique des territoires*, L'Harmattan, 2013.

BATISSE, J. *Une approche de la durabilité sociale des services d'eau par l'étude de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux*, Communication à la session plénière finale du projet ANR Eau&3E. AgroParisTech, Paris, 2013.

BATISSE, J., VAUCELLE, S. *Pensée globale, Actions locales pour Lyonnaise des Eaux : Analyse géographique des enjeux et leviers territoriaux de l'élaboration et du déploiement d'une politique RSE*, Communication au colloque de l'Association Francophone de Management International, Montréal, Québec, 2013.

BATISSE, J., VAUCELLE, S. "Water precariousness: what lies behind water precariousness? The gap between concept and local reality", *Energy and Water Scarcity Observatory, News of the Scarcity Observer*. GDF-SUEZ. 2011

BATISSE, J. *La stratégie de Responsabilité Sociétale de SUEZ Environnement : une véritable révolution dans la trajectoire de l'entreprise ? Eléments de réflexions à partir de sa filiale eau potable*. Communication à la Chaire Développement Durable Responsabilité Globale des Entreprises. BEM Business School. Pessac. 2012

BATISSE, J. *Doctorant CIFRE : retour d'expérience sur les dimensions exploratoires et opératoires de la thèse en entreprise*. Communication à la table ronde « Les doctorants et le marché du travail ». Journées universitaires Co-incidences. Bordeaux. 2011

BAUBY, P. « Les deux 'majors' françaises de l'eau: une 'valse à trois temps' (intégration, internationalisation, environnement) ». In SCHNEIER-MADANES G. (dir.), *L'eau mondialisée, la gouvernance en question*. Paris : la Découverte, 2010, pp. 91-107.

BAUBY, P., CASTEX, F. *Europe, une nouvelle chance pour le service public!* Paris : Fondation Jean Jaurès, 2010.

BAUDIN, M. *Le développement durable: nouvelle idéologie du XXI^{ème} siècle?* Paris : Editions L'Harmattan Paris, 2009.

BEAL, C. D., FLYNN, J. « Toward the digital water age: Survey and case studies of Australian water utility smart-metering programs ». *Utilities Policy*, 2015, vol. 32, pp. 29-37.

BEAUQUIER, S. *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations" orientées clients". Le cas de deux entreprises de service: ASSUR et la RATP*. Thèse de doctorat d'Economie et Finance . Paris : Ecole des Ponts ParisTech, 2003.

BECK, U. *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Flammarion, 2008.

BEDDI, H. « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales? » *Revue française de gestion*, 2011, no 3, pp. 77-92.

BELHEDI A., *Les acteurs et l'espace, quelques éléments de problématiques*, Intervention dans la Séance Scientifique 03 du Laboratoire "Dynamiques & Planification Spatiales". 2004. Disponible sur : <http://epigeo.voila.net/acteurspace.htm>

BEN MLOUKA, M., et al. *La théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale*. Communication au congrès de l'ADERSE, IHEC Carthage, 2008.

BENHAYOUN, G., GAUSSIÉ, N. *L'ancrage territorial du développement durable: de nouvelles perspectives*. Paris : Editions L'Harmattan, 1999.

BENITEZ-AMADO, J, WALCZUCH, R. M. "Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: a resource-based analysis". *European Journal of Information Systems*, 2012, vol. 21, no 6, pp. 664-679.

BERGADAÀ, M. *Mutations de la société, mutations des entreprises*. Paris : Pearson Village Mondial, 2009.

BERTACCHINI, Y, LEBRETON, M. *Acteurs locaux, Réseaux et Territoire: représentation du potentiel d'action local*. Communication au 70e Congrès de l'ACFAS. 2002.

BERTHELOT, P. *Les SIC à l'épreuve de la logique du CIFRE: le cas d'une convention en agence de design*. Quinzième congrès SFIC, Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social, Bordeaux, 2006, pp. 79-85.

BERTRAND, N. « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise: l'insertion locale des PME ». *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1999, vol. 12, no 1-2, pp. 85-106.

BIGOT, R., HOIBIAN, S. *Les difficultés des Français face au logement*. Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, 2009.

BING G. *Quand les services urbains font agglomération*. Millénaire – Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, Synthèse du débat rétrospectif du 26 Novembre 2009. . Disponible sur : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Services_Urbains.pdf

BING, G. *Opérateurs de services urbains: les acteurs, les stratégies, les perspectives*. Lyon, Nova7, 2009.

BIRKINSHAW, J. M., MORRISON, A. J. "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations". *Journal of international business studies*, 1995, pp. 729-753.

BITTLE, R. G., VALESANO, R., THALER, G. "The effects of daily cost feedback on residential electricity consumption". *Behavior Modification*, 1979, vol. 3, no 2, pp. 187-202.

BLIN-FRANCHOMME, M. P., DESBARATS, I., JAZOTTES, G., et al. *Entreprise et développement durable: approche juridique pour l'acteur économique du XXI^{ème} siècle*. Paris : Éd. Lamy, 2011.

BOCQUET, R., LE BAS, C., MOTHE, C., et al. "Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data". *European Management Journal*, 2013, vol. 31, no 6, p. 642-654.

BOEPRASERT, A. "Does geographical proximity affect corporate social responsibility? Evidence from US market". *International Business Research*, 2012, vol. 5, no 9, p. 138.

BOHAS, A., DAGORN, N., POUSSING, N. « Responsabilité Sociale de l'Entreprise: quels impacts sur l'adoption de pratiques de Green IT? » *Systèmes d'information & management*, 2014, vol. 19, no 2, pp. 9-43.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. "Finding one's way in social space: a study based on games". *Social Science Information*, 1983, vol. 22, no 4/5, pp. 631-680.

BOMBENGER, PH., et al. *Du global au local: Connaissances expertes et savoirs territoriaux*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2011

BONIN, H. « Le modèle français du capitalisme de l'eau dans la compétition européenne et mondiale depuis les années 1990 ». In BARON, C. Société civile et marchandisation de l'eau: expériences internationales. *Sciences de la société*, 2005, no 64, pp. 55-73.

- BONIN, H. « SUEZ, de la finance aux services collectifs: analyse du redéploiement stratégique des années 1990 ». *Marché (s) & hiérarchie (s)*, 2000, pp. 389-403.
- BONNET J., BROGGIO C. *Entreprises et territoires*, Paris : Ellipse, 2010.
- BONTIANTI, A., VAUCELLE, S., BATISSE, « La vulnérabilité des ménages dans leurs accès à l'eau à Niamey (Niger) : Indicateurs, Grille de lecture et Typologie », *Les Cahiers de l'Université Abdou Moumouni de Niamey*, Niamey, 2013.
- BORDAGE, F. *250 millions de smart meter dans le monde en 2015* . GREENIT.FR, 2010. Disponible sur : <<http://www.greenit.fr/article/energie/250-millions-de-smart-meter-dans-le-monde-en-2015>>
- BORELLO J. M., BOTTOLIRE-DEPOIS F., HAZARD N. *L'entreprise du XXI^{ème} siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, Paris : Édition Rue de l'échiquier, 2012.
- BOST F., DAVIET S. (dir.) *Entreprises et environnement : quels enjeux pour le développement durable ?* Paris : Presses Universitaires de Paris Ouest, 2011.
- BOUCHARD C. *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), Québec : les Publications du Québec, 1999.
- BOUCHER, D., TSIAPKOLIS, I., COUDERT A. *Un nombre croissant d'Aquitains couverts par le RSA entre 2010 et 2013* . INSEE. Disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=21848#inter2>
- BOUILLOUD, J. *L'entreprise aujourd'hui : un regard sociologique*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer, 2009.
- BOULEAU, G., GUÉRIN-SCHNEIDER, L. (dir.). *Des tuyaux et des hommes: les réseaux d'eau en France*. Paris : Editions Quae, 2011.
- BOUYOUD, F. *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*. Thèse de doctorat Business administration. Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Paris, 2010.
- BOWEN H. R. *Social Responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row, 1953.
- BOYER, R., *La théorie de la regulation une analyse critique*, La Découverte, Paris, 2004.
- BOYLE, T., GIURCO, D., MUKHEIBIR, P., et al. "Intelligent metering for urban water: A review". *Water*, 2013, vol. 5, no 3, pp. 1052-1081.
- BRABET J. « Débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise ». In PRAS B. *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris : Vuibert Collection, 2009.
- BRABET, J. « Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise ». In IGALENS, J. *Tous responsables*. Paris : Editions d'Organisation, 2004

BRÉCHET, J. P., DESREUMAUX, A. « La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique ». *Humanisme et entreprise*, 2011, vol. 304, no 4, pp. 57-64.

BRÉCHET, J. P., SAIVES, A. L. « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2001, vol. 4, no 3, pp. 1-24.

BREWER, B., HAYLLAR, M. R. « Renforcer la confiance grâce aux partenariats public-privé ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2005, vol. 71, no 3, pp. 543-562.

BROCHET A. « Autorités organisatrices des services d'eau potable et relation(s) de service public promue(s) : la territorialisation progressive des figures de l'utilisateur dans la région urbaine de Grenoble ». In BROCHET, A. et PECQUEUR, B. *Le service public d'eau potable à l'épreuve du développement durable*, Grenoble, 2012. Paris : Editions L'Harmattan, 2013, pp.277-291.

BROCHET A. *Le chercheur intervenant pour le développement durable : le DD au secours de la recherche-intervention (et vice versa)*. Communication au colloque La recherche en S.H.S. sur la durabilité : Pourquoi ? Comment ? Pour qui ?, Quimper, France, 2013.

BROOKS, D. B. "Beyond Greater efficiency: the concept of water soft path". *Canadian Water Resources Journal*, 2005, vol. 30, no 1, pp. 83-92.

BROOKS, D. B., LINTON, J. "Less is more: Approaching water security and sustainability" from the demand side. In JONES J. A., VARDANIAN T., HAKOPIAN C. *Threats to Global Water Security. Science for peace and security*. Environmental Security. Netherlands : Springer, 2009, pp. 15-26.

BROUSSOLLE, D. *Les NTIC et l'innovation dans la production de biens et services: des frontières qui se déplacent*. Communication. 11ème conférence internationale du RÉSER, ESC, Grenoble, 2001.

BROWN, S., OSTROM, A., BETTENCOURT, L., et al. "Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services". *California Management Review*, 2002, Vol 44, No. 4.

BRUDNEY, J. L., ENGLAND, R. E. "Toward a definition of the coproduction concept". *Public Administration Review*, 1983, pp. 59-65.

BRUNEAU, M., LEPESANT, G., PAILHE, J., et al. *Le monde et la centralité*. TIDE-CNRS, pp. CD-ROM, 2000. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/150003/filename/Le_Monde_et_la_Centralite_3_.pdf>

BRUNET, R. *Le territoire dans ses turbulences*. Montpellier : GIP Reclus, 1990.

BUCLET, N. *Le territoire, entre liberté et durabilité*, Paris : Presses Universitaires de France, 2011.

BURGER-HELMCHEN T., FRANCK L. « La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques ». *Innovations*, 2011, vol. n°35, issue 2, pages 89-111.

BURKE, L., LOGSDON, J. M. "How corporate social responsibility pays off". *Long range planning*, 1996, vol. 29, no 4, pp. 495-502.

CAMBON, S. *Services d'eau potable: de la logique d'offre à la maîtrise de la demande. Comparaison France-Etats-Unis. La place des usagers dans la gestion durable des services en eau placés sous contrainte environnementale*. Thèse de doctorat de Sciences appliquées. Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Paris, 1996.

CANE P. *Responsibility in law and morality*. Oxford: Hart Publishing, 2002.

CANNEVA, G., GUÉRIN-SCHNEIDER, L. « La construction des indicateurs de performance des services d'eau en France: mesurer le développement durable? » *Natures Sciences Sociétés*, 2011, vol. 19, no 3, pp. 213-223.

CANNEVA., G, PEZON, C. « Des communes aux communautés, la révolution invisible des services d'eau en France ». *Flux*, vol. 74, 2008, pp. 56-67

CAPRON M. « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple ». In BOIDIN, B., POSTEL, N., ROUSSEAU, S. *La Responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*. Villeneuve d'Ascq : Les Presses Universitaires du Septentrion, 2009, pp. 87-97.

CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELÉE, F. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2007.

CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELÉE, F. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte, 2004.

CARLUER, F. « L'avènement de l'économie 'glocale': dynamique historique, réalités tangibles et régulations potentielles ». In CARLUER F., EUZEBY C., *Mondialisation et régulation sociale*. Paris : Editions L'Harmattan, Paris, 2003.

CARLUER, F. *Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique*. Géographie, économie, société, 2006, vol. 8, no 2, pp. 193-214.

CARROLL, A. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of management review*, 1979, vol. 4, no 4, pp. 497-505.

CARROLL, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.

CARY P., JOYAL A. (dir.) *Penser les territoires : en hommage à Georges Benko*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2010.

CAZAL, D. *La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats*. Document de travail du Lille Economie & Management, 2006.

CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIETE. *Où vivent les pauvres ?* Disponible sur : <<http://www.observationsociete.fr/territoires-o%C3%B9-vivent-les-pauvres>>

CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIETE. *Villes, périurbain, rural : quels sont les territoires les moins favorisés ?* Disponible sur : <<http://www.observationsociete.fr/villes->

p%A9riurbain-rural-quels-sont-les-territoires-les-moins-favoris%A9s>

CHANDLER A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1962.

CHARREAUX, G., DESBRIÈRES, P. « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle Stratégie*, 1998, vol. 1, no 2, pp. 57-88.

CHAUVEAU, A., ROSÉ, J. J. *L'entreprise responsable : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*. Paris : Editions organisations, 2003.

CHAUVEL L. *Les classes moyennes à la dérive*. Paris : Le Seuil, 2006.

CHEVALET, S., COUTAZ, Y., MEYRONIN, B. « Nous entrons dans l'ère de l'hyperusage! » *L'Expansion Management Review*, 2014, vol. 154, no 3, pp. 68-73.

CHEVALLIER, J. *Le service public*. Paris : Presses Universitaires de France, 2005.

CLARK, J. M. *The changing basis of economic responsibility*. *The Journal of Political Economy*, 1916, pp. 209-229.

CLARKSON, M. B. E. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 1, pp. 92-117.

CLAVAL, P. *Géographie régionale: de la région au territoire*. Paris : Armand Colin, 2006.

COHEN, E. *Dictionnaire de gestion*. Paris : Ed. La Découverte, 2000.

COLLETIS G., GILLY J. P., PECQUEUR B., *Inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble*. Communication aux Journées de la Proximité, Paris, 13-14 décembre 2001.

COLLETIS G., PECQUEUR B. Révélation de ressources spécifiques et coordination située. Communication Colloque 4èmes journées de la Proximité, Marseille 17 et 18 juin, 2004.

COLLETIS G., PECQUEUR B. « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ? » *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1993, n°3, pp. 490-507.

COLLETIS, G., GILLY, J. P., LEROUX, I., et al. *Construction territoriale et dynamiques productives*. Universités d'Aix-Marseille II et III, 1999. Disponible sur : <http://archives.greqam.fr/IMG/working_papers/1999/99a12.pdf>

COLLETIS, G., PECQUEUR, B. *Firmes et territoires, entre nomadisme et ancrage*. Paris : Syros, 1999.

COLLETIS-WAHL, K. « Micro institutions et proximités: quelles lectures des dynamiques territoriales? » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008, no 2, pp. 251-264.

COMITE 21, *Fiche repère RSE : Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise ? Ou comment être une entreprise citoyenne en partenariat avec les acteurs de son territoire ?*

2012 . Disponible sur : <<http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf>>

COMMENNE V. et al. *Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Paris : Ed Charles Léopold Mayer, 2006

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN. *Construction territoriale et dynamiques productives*. Rapport de recherche coordonné par J. B. ZIMMERMANN. Convention d'Etudes n°18/1997. Commissariat Général du Plan, Paris, Décembre 1998.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen - Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*. COM(2006) 136 final, Bruxelles, le 22/03/2006. Disponible sur : <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52006DC0136>>

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. COM (2001) 366 final, Bruxelles, le 18/07/2001. Disponible sur : <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>>

CONSEIL REGIONAL D'AQUITAINE. *Aide à l'intégration d'emplois scientifiques et technologiques dans les entreprises régionales*. Disponible sur: <<http://les-aides.aquitaine.fr/article403.html>>

COUPLAND, C. "Corporate social responsibility as argument on the web". *Journal of business ethics*, 2005, vol. 62, no 4, pp. 355-366.

COUR DES COMPTES. *La gestion des services publics d'eau et d'assainissement*. Rapport public particulier. Paris, 2003.

COURNAC A. *La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation*. Thèse de doctorat de sciences de gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2013.

COUTARD, O. (dir.). *The Governance of Large Technical Systems*. Londres : Routledge, 1999.

COUTARD, O., HANLEY, R., ZIMMERMAN, R. « Quatre contributions sur le développement durable des réseaux techniques ». *Flux*, 2002, no 47, pp. 4-6.

COUTARD, O., PFLIEGER, G. « Une analyse du rôle des usagers dans le développement des services de réseaux en France ». *Entreprises et histoire*, 2002, no 30, pp. 136-152.

CREVOISIER, O., CAMAGNI, R. *Les Milieux Urbains: Innovation. Systèmes de Production et Ancrage*. Neuchâtel : EDES, 2000.

D'ALMEIDA, N., MERRAN-IFRAH, S. « Le récit patronal: la tentation autobiographique ». *Revue française de gestion*, 2005, no 159, pp. 109-122.

DARBY, S. "Making it obvious: designing feedback into energy consumption". In BERTOLDI, P., RICCI, A., DE ALMEIDA, A. (dir.). *Energy Efficiency in Household Appliances and Lighting*. Berlin Heidelberg : Springer Science & Business Media, 2001, pp. 685-696.

DAVEZIES, L. *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*. Paris : Le Seuil, 2008.

DAVIES K., DOOLAN, C., VAN DEN HONERT, R., et al, "Water saving impacts of smart meter technology : An empirical 5 year, whole-of-community study in Sydney", Australia. *Water resources research*, 2014, vol 50, issue 9, pp. 7348-7358.

DAVIET, S. « Trente ans de géographie industrielle dans les Annales de géographie (1970-1999) ». *Annales de géographie*, 2005, vol 114, pp. 73-92.

DAVIS K. "Can business afford to ignore social responsibilities ?" *California Management Review*, 1960, vol 2, no. 3, 1960

DAYER, C., SCHURMANS M. N., CHARMILLOT, M. (dir.) *La restitution des savoir : un impensé des sciences sociales ?* Paris : Editions L'Harmattan, 2014.

DE BRY F., « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? » in MAHIEU F.R., RAPAPORT H. (ed.) *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, 1998

DE BRY, F. « Concept d'éthique l'éthique au cœur du management ». *Management & Avenir*, 2008, vol. 20, no 6, pp. 102-114.

DE BRY, F. Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? In MAHIEU F. R., RAPAPORT H. (dir.) *Altruisme, analyses économiques*. Paris : Economica, 1998, BRY, pp. 161-189.

DE LAAGE D. Feltesse fait son histoire d'eau, Sud-Ouest, 9 Septembre 2010.

DEFEUILLEY C. La dynamique industrielle des firmes de services urbains. *Entreprises et histoire*, 2005, vol. 38, no 1, pp. 96-107.

DELANNON N., RAUFFLET E., PORTALES L., et al. « Penser l'interface entreprise-communauté locale : deux conceptualisations ». In HAFSI T., MARTINET AC., *Encyclopédie de la stratégie*. Paris : Vuibert, 2014.

DELEGATION INTERMINISTERIELLE A L'AMENAGEMENT ET A LA COMPETITIVITE DES TERRITOIRES. DARTOUT, P. (dir.) *Une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire*. Paris : La Documentation française, 2009.

DELPUECH C. *La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau*. RIMHE, 2013, no 4, pp. 105-123.

DEMAZIÈRE, C. *Entreprises, développement économique et espace urbain*. Paris : Anthropos, 2000.

DHAOUDI, I., BEN KAHLIA, K. *L'émergence d'une conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : une perspective généalogique*. Journées d'histoire de la comptabilité et du management, France, 2010. Disponible sur : <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465839/en/>>

D'HUMIERES, P. *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme?* Paris : Editions Maxima, 2010.

DI MEO, G. *Les territoires du quotidien*, Paris : Editions L'Harmattan, 2000.

DI MEO, G. *Géographie sociale et territoires*, Paris : Nathan Université, 2000

DIOP, A. (dir). *Développement local, gouvernance territoriale: enjeux et perspectives*. Paris : Editions Karthala, 2008.

DIRECTION GENERALE DE L'AMENAGEMENT, DU LOGEMENT ET DE LA NATURE. *La loi sur l'eau et les milieux aquatiques*. Brochure. Novembre 2013. Disponible sur : <http://www.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/08b_DGALN_Loi_sur_l_eau_8_p_DEF_WEB.pdf>

DJELLAL, F., GALLOUJ, F. *Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable*. Communication 3ème forum L'esprit de l'innovation, colloque international, Services, innovation et développement durable , Poitiers, 2008.

DODD, E. M. "For whom are corporate managers trustees?" *Harvard law review*, 1932, vol 45, no 7, pp. 1145-1163.

DOLLFUS, O. *La mondialisation*, Paris : Presses universitaires de Sciences po, 2007.

DONALDSON, T., DUNFEE, T. W. "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". *Academy of management review*, 1994, vol. 19, no 2, pp. 252-284.

DRANCOURT, M. *Les nouvelles frontières de l'entreprise : entreprise, territoire et mondialisation*. Paris : Presses universitaires de France, 2005.

DRIS, N. *Territoires et territorialité : regards pluridisciplinaires*, Revue Innovations et sociétés, Paris, n° 3, 2007

DROUET, D. « La recomposition du secteur de l'eau en Europe ». *Réseaux*, 1989, vol. 7, no 35, pp. 37-51.

DUBIGEON, O. *Piloter un développement responsable. Quels processus pour l'entreprise?* 3e Edition. Paris: Pearson Education, 2009.

DUFAUX, F., PHILIFERT, P. *Justice spatiale et politiques territoriales*. Nanterre : Presses Universitaires de Paris Ouest, 2013.

DUMONT, G.F. *Géographie urbaine de l'exclusion dans les grandes métropoles régionales françaises*. Paris: Editions L'Harmattan, 2011.

- DUNHAM, L., FREEMAN, R. E., LIEDTKA, J. “Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community”. *Business Ethics Quarterly*, 2006, vol 16, no 1, pp. 23-42.
- DUPUY C., BURMEISTER A. (dir.) *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La Documentation Française, 2003.
- DUPUY, C., GILLY, J. P. « Les stratégies territoriales des grands groupes ». In RALLET, A., TORRE, A. *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris : Economica, 1995.
- DUPUY. G. *L'urbanisme des réseaux, théories et méthodes*. Paris : Armand Colin, 1991.
- DUPUY, G., GENEAU DE LAMARLIERE, I. *Nouvelles échelles des firmes et des réseaux : un défi pour l'aménagement*. Paris : L'Harmattan. 2007
- DUVOUX, N. *Le nouvel âge de la solidarité: pauvreté, précarité et politiques publiques*. Paris: Le Seuil, 2012.
- DYLLICK, T., HOCKERTS, K. “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”. *Business Strategy and the Environment*, 2002, vol 11, no 2, pp. 130-141.
- EMELIANOFF C. *La ville durable, un modèle émergent. Géo-scopie du réseau européen des villes durables (Porto, Strasbourg, Gdansk)*. Thèse de géographie. Université d'Orléans, 1999.
- ENREGLE, Y., SOUYET, A. *La RSE sous le prisme du développement durable*. Paris: Éditions Arnaud Franel, 2009.
- ENRIGHT, M. J., SUBRAMANIAN, V. “An organizing framework for MNC subsidiary typologies”. *Management International Review*, 2007, vol. 47, no 6, pp. 895-924.
- ERICKSON T., PODLASECK M., SAHU S., et al. “The dubuque water portal: evaluation of the uptake, use and impact of residential water consumption feedback, *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM, 2012, pp. 675-684.
- ERNST & YOUNG. *Environnement et Développement Durable. Étude sur le déploiement des démarches de RSE*. ERNST & YOUNG, 2008. Disponible sur : <www.ey.com/fr>
- ERNULT, J., ASHTA, A. « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective », *Les Cahiers du CEREN*, 2007, vol 21, pp. 4-31.
- ESPLUGAS, P., *Le service public*, Paris : Dalloz, 1997.
- ETCHEGOYEN, A. *Le pouvoir des mots : dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*. Paris: Dunod, 1994.
- EVAN, W. M., FREEMAN, E. “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Analysis”. In BEAUCHAMP, T. L., NORMAN E. B. *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1993, pp. 75–84
- EWALD, F. « L'expérience de la responsabilité ». In FERENCZI, T. *De quoi sommes-nous responsables ?* Paris : Éd. Le Monde, pp. 11-36.

- FERNANDEZ, A. *Villes, services publics, entreprises : L'électricité en France et en Espagne du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle*. Pessac : MSHA, 2006.
- FISCHER, A., MALEZIEUX, J. (dir.) *Industrie et Aménagement*, Paris: Editions L'Harmattan, 1999.
- FITCH, M., PRICE, H. *Water poverty in England and Wales*. Chartered Institute of Environmental Health, 2002. Disponible sur: <http://www.cieh.org/uploadedFiles/Core/Policy/Environmental_protection/Water/waterpoverty.pdf>
- FLAHAUT, E., NOGUES, H., SCHIEB-BIENFAIT, N. *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2011.
- FLAM, M. *L'économie verte*. Paris : Presses universitaires de France, 2010.
- FOLI, O., DULAURANS, M. « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte ». *Études de communication*, 2013, vol. 40, no 1, pp. 59-76.
- FRANCES S. "Water and securities", *The analyst Journal*, Vol 13 n4 , 1957
- FREDERICK, W.C. "From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought". *Business & Society*, 1994, vol. 33, no 2, pp. 150-164.
- FREEMAN, R. E. "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Boston: *Pitman Publishing*, 1984.
- FRÉROT, A., GURRÍA, A. *L'eau: pour une culture de la responsabilité*. Paris : Autrement, 2009.
- FREYSSINET, J. « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? » *La Revue de l'Ires*, 2005, n°47, pp. 319-336.
- FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times, 13 septembre 1970.
- FRIOUX, S. « Aux origines de la ville durable : améliorer l'environnement urbain en France, fin XIX^{ème} milieu XX^{ème} siècles ». *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2008, no 52, pp. 60-67.
- FROEHLICH, J., FINDLATER, L., OSTERGREN, M., et al. "The Design and Evaluation of Prototype Eco-Feedback Displays for Fixture-Level Water Usage Data". *Proceedings of CHI 2012*, Austin, TX, USA, May 5-10, 2012.
- FURRER, O. « Le rôle stratégique des « services autour des produits ». *Revue française de gestion*, 1997, n° 113, pp. 98-108.
- GABRIEL, P., REGNARD, Y., « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance ». *Revue Sciences de Gestion*, n°84, 2011, pp.101-117.
- GADREY, J. « Société de service ou société de serviteurs », *Futuribles*, 1990, no 147, pp. 61-

65.

GAFFARD JL. « Dynamique industrielle, productivité et croissance », *Revue de l'OFCE*, Vol 3, no 98, 2006

GAGLIO, G. « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue? Une hypothèse pour ouvrir le débat ». *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 2008, no 3.

GALBRAITH, J. R., KAZANJIAN, R. K. "Organizing to implement strategies of diversity and globalization: the role of matrix designs". *Human Resource Management*, 1986, vol. 25, no 1, pp. 37-54.

GALLOUJ, F. "Interactional innovation: a neoschumpeterian model". In SUNDBO, J., FUGLSANG L. (dir) *Innovation as strategic reflexivity*. London : Routledge, 2002, pp. 29-56.

GALLOUJ, F. « Les services intensifs en connaissances : processeurs de connaissances et producteurs d'innovation ». *Economies et Sociétés*, EGS, 2010, pp.105-137.

GALLOUJ, F., WEINSTEIN, O. « Innovation in services ». *Research policy*, 1997, vol. 26, no 4, pp. 537-556.

GANGALE, F., MENGOLINI, A., ONYEJI, I. "Consumer engagement: An insight from smart grid projects in Europe". *Energy Policy*, 2013, vol. 60, p. 621-628.

GAREL, G. *Le management de projet*. Paris : Editions La Découverte, 2003.

GASTINE, L. *Quel avenir pour les services publics ?* Millénaire 3, Centre de ressources Prospectives du Grand Lyon, 2010.

GAUDIN, J. P. *Gouverner par contrat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2007.

GAUTHIER, C., MEYRONIN, B., « Vers une nouvelle économie des services publics durables », *Management & Avenir*, 2013, no 59, pp. 14-35.

GERVAIS-LAMBONY, Ph., DUFAUX, F. « Justice... spatiale! », *Annales de géographie*, 2009, pp. 3-15.

GIBLIN, B. *Les pouvoirs locaux, l'eau, les territoires*. Paris: La Découverte, 2003.

GIDDENS, A. *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Paris : Presses Universitaires de France, 1987.

GILLY, J., TORRE, A. (dir.) *Dynamiques de proximité*, Paris: Editions L'Harmattan, 2000.

GIORDANO, Y. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris : Editions Management et Société, 2003.

GLEICK, P. H. "Global freshwater resources: soft-path solutions for the 21st century". *Science*, 2003, vol. 302, no 5650, pp. 1524-1528.

GLEICK, P. H. "Water management: Soft water paths". *Nature*, 2002, vol. 418, no 6896, pp. 373-373.

GODET, M., DURANCE, P. *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les*

territoires. Paris : Dunod, UNESCO, 2011.

GOND, J. P. « La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2011, vol. 14, no 2, pp. 37-66.

GOND, J. P., MULLENBACH, A. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, 2004, no 205, pp. 93-116.

GOND, J.P ; MERCIER, S. *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2005.

GOOLD, M., CAMPBELL, A. *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

GORGONI, G. « La responsabilité comme projet. Réflexion sur une responsabilité juridique 'prospective' ». In EBERHARD, C. (dir) *Traduire nos responsabilités planétaires. Recomposer le paysage juridique*. Bruxelles : Bruylant, 2008, pp. 131-146.

GRAND LYON. *Quand les services urbains font l'agglomération !*. Millénaire 3 Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, 2009. Disponible sur : <http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Services_Urbains.pdf>

GRANOVETTER, M. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 1985, vol 91, no 3, pp. 481-510.

GUELLEC, A. *Rapport du Parlement Européen sur le rôle de la cohésion territoriale dans le développement régional*, Commission du développement régional, 2005

GUERIN-SCHNEIDER, L., LORRAIN, D. « Note de recherche sur une question sensible : les relations puissance publique - firmes dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. » *Flux*, 2003, no 52-53, pp. 35-54.

GUERIN-SCHNEIDER, L., BONNET, F. « Mettre en place une régulation par indicateurs de performance en France ». In : *Mesure de performance et régulation des services d'eau et d'assainissement*, Montpellier, 17-18/09/2001, pp. 59-71. Disponible sur : <http://www.agroparistech.fr/IMG/pdf/LGS_FB_indicateurs.pdf >

GUGLIELMI, G. J. *Une introduction au droit du service public*. Paris : Université Paris II Panthéon-Assas, 1994.

GUMUCHIAN, H., GRASSET, E. LAJARGE, R., et al. *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Paris : Anthropos, 2003.

GUMUCHIAN, H., PECQUEUR, B. *La ressource territoriale*. Paris : Ed. Economica, 2007.

HARRIBEY, L. et al. *Attractivité durable des territoires : le point de vue des entreprises*. Intervention au colloque ADAGE. 2010. . Disponible sur : http://innovation.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2010/09/attractivite_durable_des_territoires_sept10.pdf

HARRIBEY, L. *Gouvernance et Développement durable des territoires: quelle implication des entreprises dans les stratégies de développement durable du territoire local ?* Intervention au 3^{ème} congrès du RIODD, Lyon, 2003.

HARRIBEY, L., CARDEBAT, J. M. « L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale? Une réponse à partir de deux enquêtes ». *Management & Avenir*, 2013, no 1, pp. 102-119.

HARVEY, D. *Social Justice, and the City*. London: Edward Arnold, 1973.

HARZING, A. W., NOORDERHAVEN, N. "Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles". *International Business Review*, 2006, vol. 15, no 3, pp. 195-214.

HASNAOUI, A., FREEMAN, I. "Diffusion and Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Information and Communication Technologies (ICT)". *Management & Avenir*, 2010, vol. 39, no 9, pp. 386-406.

HATCH, M. J. *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles : De Boeck Université, 2000.

HATCHUEL, A. « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, 1994, pp. 109-120.

HATCHUEL, A. *Gestion publique, gestion privée*. Chronique du supplément Economie du journal le Monde n°19920, 10 février 2009, p. 3.

HATCHUEL, A., SEGRESTIN, B. *Refonder l'entreprise*. Paris, Seuil, La République des idées, 2012.

HAUGHTON, G. "Developing sustainable urban development models". *Cities*, 1997, vol. 14, no 4, pp. 189-195.

HELFRICH, V. « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques? » *Revue de l'organisation responsable*, 2010, vol. 5, no 1, pp. 51-60.

HELLEC, F. « Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE ». *Sociologies pratiques*, 2014, no 1, pp. 101-109.

HELLIER, E., et al. (dir.). *La France. La ressource en eau : usages, gestions et enjeux territoriaux*. Paris : Armand Colin, 2009.

HEPPELMANN, J. E., PORTER M. E. « Comment les produits intelligents connectés changent les règles de la concurrence », *Harvard Business Review France*, 2015, no 4/5, pp.38-62.

HIRSCHHORN, M., BERTHELOT J. M. (dir.). *Mobilités et ancrages. Vers un nouveau mode de spatialisation?* Paris : Editions L'Harmattan, 1996.

HLADY-RISPAL, M. « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, 2000, no 127, pp. 61-70.

HOURLIER, F. *Les entreprises responsables de la société ?* Paris: Éditions la Découverte, 2009.

HUTEAU, S. *Le management public territorial: éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*. Paris : Editions du Papyrus, 2002.

- IGALENS, J. « Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000 ». *Management & Avenir*, 2009, no 3, pp. 91-104.
- IGALENS, J., et al. « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 ». *Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, no 2, pp. 129-155.
- IGALENS, J., POINT, S. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris : Dunod, 2009.
- IGALENS, J., VICENS, C. « Vers des restructurations socialement responsables? » *Management & Avenir*, 2005, vol. 3, no 1, pp. 101-119.
- IMBERT, G., CHAUVET, V. « Faire coproduire le client en conception innovante. Les quatre processus mobilisés par les sociétés de conseil en innovation ». *Revue française de gestion*, 2013, vol. 39, no 234, pp. 167-183.
- IMS-Entreprendre pour la Cité. *La Société, une affaire d'entreprise : enjeux, pratiques, perspectives*. Paris : Eyrolles, 2006.
- INGLES, J., SALLES, J.-M. « Régulation de l'activité des délégataires de services de l'eau et de l'assainissement : Qu'avons-nous appris ? Peut-on faire mieux ? » *Flux*, 1998, no 31-32, pp. 35-48.
- INSEE AQUITAINE. *Métropole bordelaise : enjeux et perspectives d'un recentrage de la croissance démographique girondine*. Le quatre pages, INSEE Aquitaine, 2013, n°209. Disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/insee_regions/aquitaine/themes/4pages/ia209_0913/ia209.pdf>
- INSEE. « Conférence nationale sur les indicateurs de développement durable 20/01/2010. Proposition d'indicateurs complémentaires ». *Défi n°6 (622): Pauvreté en conditions de vie*. Disponible sur : <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits_editoriaux/Indicateurs_et_Indices/Developpement_durable/Indicateurs_de_developpement_durable_nationaux/622_fiche_pauvret_351_cond_vie.pdf>
- ISNARD, L., BARRAQUE, B., *Bibliographie commentée*. Eau&3E, ANR Villes Durables, 2008. Disponible sur: <http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/146/files/2010/09/BIBLIO_version_blog1.pdf>
- ITÇAINA, X. « Les dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire: pistes de recherche en sociologie politique ». In NDIAYE A. (dir.), *Économie sociale et solidaire : Animation et dynamiques des territoires*. Paris : Editions L'Harmattan, 2011, pp. 61-82.
- ITÇAINA, X. *La politique du lien : les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaires*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010.
- JACQUOT, A. « La Compagnie générale des eaux 1852-1952: un siècle, des débuts à la renaissance ». *Entreprises et histoire*, 2002, vol. 30, no 3, pp. 32-44.
- JÉGOU, A. *Territoires, acteurs, enjeux des dynamiques de durabilité urbaine: le cas de la métropole parisienne*. Thèse de doctorat Environmental and Society. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I, 2011.

- JONAS, H. *Le principe de responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique*. Paris : Flammarion, 2013.
- JONES, T. M. "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California Management Review*, 1980, vol 22 no 3, pp. 59-67.
- KLEIN, J., DAWAR, N. "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis". *International Journal of research in Marketing*, 2004, vol. 21, no 3, pp. 203-217.
- KURUCZ, E., COLBERT, B., WHEELER, D. "The business case for corporate social responsibility". In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 83-112.
- LABELLE, F., PASQUERO, J. « Alcan et le partenarisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX^{ème} siècle ». *Entreprises et histoire*, 2006, vol 4, no 45, pp. 74-96.
- LACOUR, C., CELIMENE, F. *L'intégration régionale des espaces*. Paris : Economica, 1997.
- LAGET, P. *Responsabilité d'entreprise et éthique sont-elles solubles dans la mondialisation ?* Paris : Éditions de l'Aube, 2009.
- LAMARCHE, T., *Changements institutionnels sectoriels et territoriaux, Eléments d'analyse mésoéconomique*. Habilitation à diriger les recherches en Géographie. Université Paris-Diderot, Paris VII. 2011.
- LAMARCHE, T. « Service public : nouvelle rationalité des acteurs ou nouveau marché ? », *Etudes de communication*, n°23, 2011
- LAMARCHE, T. « Le territoire entre politique de développement et attractivité », *Etudes de communication*, n°26, 2003
- LAMARCHE, T. *Dynamique RSE et conception du contrôle*, Communication au Forum de la Régulation, 2009
- LAMARCHE, T. *Entre finance et environnement : la RSE comme réponse à une double extériorité pour une firme d'un nouveau type*. Communication au colloque du RIODD, Lille, 2009.
- LAMARCHE, T. *En quoi la responsabilité sociale des entreprises peut-elle contribuer à un régime de développement durable ? Penser les articulations mésoéconomiques*. Communication à l'AFEP. Bordeaux. 2013
- LAMARCHE, T. BODET, C., « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. » *Revue de la régulation*. , n°1, 2007.
- LAMARCHE, T. « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau ». *Politiques et management public*, vol 18, n°3, 2000.
- LAMARCHE, T. « Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme ». *Revue de la régulation*, n°9, 2011.
- LAMARCHE, T. *Territoire : développement exogène, développement endogène et*

hétéronomie. Communication au forum de la régulation. 2003

LAQUATRA, J., CHI, P. S. K. « Determinants of homeowner's response to energy conservation in non-metropolitan areas ». *Energy*, 1989, vol 14, no 7, pp. 397-408.

LASCOUMES, P., LE GALÈS P. *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po, 2005.

LASSERRE, F., LECHAUME, A (dir.), *Le territoire pensé. Géographie des représentations territoriales*. Montréal : Presses universitaires du Québec, 2003.

LAURIOL, J. « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine ». *Revue française de gestion*, 2004, no 152, pp. 137-150.

LAURIOL, J., PERRET, V., TANNERY, F., « Stratégies, espaces et territoires : une introduction sous le prisme de la géographie ». *Revue française de gestion*, 2008, no 184, pp. 91-103.

LAVILLE, É. *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris : Pearson Education France, 2009.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W., LEDRU, J., et al. *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Paris : Éditions d'Organisation, 1973.

LAZZERI, Y. (dir.) *Développement durable, entreprises et territoires : vers un renouveau des pratiques et des outils*. Paris : Editions L'Harmattan, 2008.

LE BLANC, G. *Que faire de notre vulnérabilité ?* Paris : Bayard, 2011.

LE BLANC, G. *Vies ordinaires, vies précaires*. Paris : Seuil, 2007.

LE BRIS, C., COUTARD, O. « Les réseaux rattrapés par l'environnement ? Développement durable et transformations de l'organisation des services urbains ». *Flux*, 2008, vol. 74, n°4, pp. 6-8.

LE GALL, J. M. *L'entreprise irréprochable: réciprocité, responsabilité, démocratie*. Paris : Desclée de Brouwer, 2011.

LE GOFF J. « Vertus problématiques de l'étude de cas ». In MOURGUES, N., ALLARD-POESI F., AMINE A., et al. *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*. Paris : EMS, 2002, pp. 193-213.

LE POINT, *Des sénateurs veulent revenir sur l'interdiction des coupures d'eau*. Le Point . Le Point, 2015. Disponible sur : <http://www.lepoint.fr/politique/des-senateurs-veulent-revenir-sur-l-interdiction-des-coupures-d-eau-12-02-2015-1904348_20.php>

LECOEUR, L. *L'entreprise au cœur du développement durable: La stratégie RSE*. Le Mans : Gereso éd., 2010.

LECOMTE, S. *L'ISO 26000 en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de performance*. Paris : Dunod, 2012.

LEFÈVRE, J. *Le développement culturel en milieu rural: l'ancrage d'un projet sur le territoire*. 2007. Mémoire de Master II Droit et administration des établissements culturels.

Bordeaux, 2007.

LÉPINEUX, F. *Dans quelle mesure une entreprise peut être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?* Thèse de doctorat de sciences de gestion. Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) Paris, 2003.

LÉPINEUX, F., ROSÉ, J. J., BONANNI, C., et al. *La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris : Dunod, 2010.

LEWIN, K. *Resolving social conflicts*, New York: Harper & Brothers, 1948.

LEWIN, K., et al. *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers, 1952.

LIMA, S. « Le dépassement des territoires, bâtisseurs et passeurs d'espaces ». In VANIER, M. *Territoires, territorialité, territorialisation, Controverses et perspectives*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2009, pp. 167-173.

LIPIETZ, A. « Entretien avec GES ». *Géographie, Économie, Société*, 1999, Vol. 1, n°1, pp 217-232.

LITRICO, X., LECLERC, C., BATISSE, J. « Compter l'eau ». In FUCHS, A., EUZEN, A., JEANDEL, C., MOSSERI, R. *L'eau à découvert*. CNRS Editions. (A paraître)

LORRINO, P., TARONDEAU, J. C., « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, 2006, no 160, p. 307-328.

LORRAIN, D. « 'L'acteur lesté' : une joint-venture d'eau à Chongqing », *Actes de la recherche en sciences sociales*. 2014, no 203, pp. 30-47

LORRAIN, D. « Capitalismes urbains : des modèles européens en compétition. » *L'année de la régulation*, 2002, n°6, pp. 195-239.

LORRAIN, D. « Capitalismes urbains: la montée des firmes d'infrastructures ». *Entreprises et histoire*, 2002, no 30, p. 7-31.

LORRAIN, D. « La firme locale-globale: Lyonnaise des Eaux (1980-2004) ». *Sociologie du travail*, 2005, vol. 47, no 3, pp. 340-361.

LORRAIN, D. « La gig@city, nouveau lieu de la production de capital ». *Annales des mines – Réalités industrielles*, février 2008, pp. 63-69.

LORRAIN, D. « La naissance de l'affermage : coopérer pour exister ». *Entreprises et histoire*, 2008, n° 50, pp. 67-85.

LORRAIN, D. « La ville et les marchés : ce qui change au début du 21ème siècle ». *Espace Temps.net*, 2013.

LORRAIN, D. « Le modèle français de services urbains ». *Economie et humanisme*, 1990, vol. 312, pp. 39-58.

LORRAIN, D. « Les institutions de second rang. Introduction à un numéro spécial : Gestion de l'eau : conflits ou coopération ? » *Entreprises et Histoire*, 2008, n° 50, avril, pp. 6-13.

- LORRAIN, D. « Services publics et participation des citoyens ». *Annuaire des collectivités locales*, 1996, tome 16.
- LORRAIN, D. « Services urbains, l'expérience française ». *Cahier/Groupe réseaux*, n°10, 1988.
- LORRAIN, D. *Gestions urbaines de l'eau*, Paris : Economica, 1995.
- LORRAIN, D. Les quatre compétitions dans un monopole naturel. Qu'est-il en train d'arriver au secteur de l'eau ? *Flux*, 2003, no 52-53, pp. 69-86.
- LORRAIN, D., DROUET, D. *L'ingénierie des services urbains comparaison des structures et des évolutions dans six pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays Bas, Royaume Uni)*. Paris: La Documentation française, 1991.
- LORRAIN, D., STOKER, G. *La privatisation des services urbains en Europe*. Paris: La Découverte, 1995.
- LORRAIN, D., CAMPAGNAC, É., BEZANÇON, X., et al. « Grands groupes privés et action publique ». *Entreprises et histoire*, 2002, no 30, pp. 153-162.
- LUNG, Y. « Vers une méso-économie politique du territoire. Régimes territoriaux et développement économique » In ITCAINA, I., PALARD, J., SEGAS, S. (dir.) *Régimes territoriaux et développement économique*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2007, pp. 313-316.
- LUSSAULT, M. *L'homme spatial: la construction sociale de l'espace humain*. Paris : Seuil, 2007.
- MAILLEFERT, M., PETIT, O., ROUSSEAU, S. (dir.). *Ressources, patrimoine, territoires et développement durable*. Bruxelles : Peter Lang, 2010.
- MANNE H.G., et al. *The modern corporation and social responsibility*, Washington DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.
- MARAIS, M., REYNAUD, E. *Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable*. Congrès développement durable, Territoires et entreprises, IAE Aix-en-Provence, WP, n° 800, 2007.
- MARCHAND A., WALKER S., DE CONINCK P. *Buying Time: Defining the Characteristics of Sustainable Consumption. Creating a Culture of Sustainability*, Highlands & Islands International Sustainable Development Conference and Exhibition: Conference Proceedings, Sustainable Development Research Centre, Inverness, Scotland, November 3-5, 2004.
- MARIE, M., GARIEPY, M. (dir.) *Ces réseaux qui nous gouvernent?* Paris : Editions L'Harmattan, 1997.
- MARTINET, A. C., PAYAUD, M. A. « La stratégie BOP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique ». *Revue française de gestion*, 2010, vol. 36, no 208-209, pp. 63-81.

- MARTINET, A. C., REYNAUD, E. "Shareholders, stakeholders et stratégie". *Revue française de gestion*, 2001, no 136, pp. 12-25.
- MARTISKAINEN, M., ELLIS, J. *The role of smart meters in encouraging behavioural change-prospects for the UK*. Working paper. Disponible sur : <<https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=smart-meters---martiskainen-and-ellis.pdf&site=264>>
- MASSIN, I., LAURAND, G., COUSTIN, H. (de), MERLOZ, A. *Evaluation du fonctionnement des services communaux d'hygiène et de santé*. Rapport IGAS N°RM2009-031P / IGA N° 09-015-01 / CGEDD N° 005981-01, 2009. Disponible sur : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000429/0000.pdf>>
- MATHIEU, A., SOPARNOT, R. *L'appropriation du concept de développement durable en entreprise: un générateur d'innovation*. Actes de la XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.
- MATHIEU, N., GUERMOND, Y. (dir.) *La ville durable, du politique au scientifique*. Paris : Coéd. Cemagref – Cirad Ifremer – INRA, 2005.
- MAUCUER, R. *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de SUEZ-Environnement*. Thèse de Doctorat de Business administration. Université Paris-Dauphine, 2013.
- MAUREL, O., *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme*, vol II – États des lieux et perspectives d'action publique. Paris : Les études de la CNCDH, 2008.
- MCCALLEY, L. T., MIDDEN, C. J. H. "Energy conservation through product-integrated feedback: The roles of goal-setting and social orientation". *Journal of economic psychology*, 2002, vol. 23, no 5, pp. 589-603.
- MCGUIRE, J.W. *Business and society*. New York: Mc Graw-Hill, 1963.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. "Profit maximizing corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no 4, pp. 504-505.
- MERCIER, S. "Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950". *Cahier du FARGO*, 2006, no 10610.
- MERCIER, S. « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature ». In BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX, Y. *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : La Découverte, 2006, pp. 157-172.
- MERLIN BROGNIART C., DEPRET M-H., LE MASNE P. (dir) *Développement Durable et Responsabilité Sociale des Acteurs*, Paris : Editions L'Harmattan, 2009
- MERLIN-BROGNIARD, C. (2007). « Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis ». In MONNOYER, M. C., TERNAUX, P. *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*. Paris : Editions L'Harmattan, pp. 45-62.

MERLIN-BROGNIARD, C. "The Integration of Sustainable Development in for-Profit Public Service Network in France. The Case of the Postal and Energy Fields (GDF, EDF)", *Journal of Innovation Economic*, 2010, n° 5, pp. 105-126.

MEYSSONNIER, F. *Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ?* LEMNA - Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique, Document de travail, 2010.

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENERGIE. *Premier plan national d'adaptation au changement climatique : anticiper et agir*. Dossier de presse, 2011 . Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/2011-07-20_1er_Plan_Nal_Adapt-_Chgt_Climatique-2.pdf>

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENERGIE. *Premier plan national d'adaptation au changement climatique : anticiper et agir*. Dossier de presse, 2011 . Disponible sur : <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Responsabilite-societale-des,4998-.html>>

MINNIHAN, S. "Water IT: how the 16 billion dollars market will take shape". *Luxresearch*, 2010. Disponible sur: <<http://www.waterinnovations.org/PDF/Steve-Minnihan.pdf>>

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A. "The structure of" unstructured" decision processes". *Administrative science quarterly*, 1976, vol. 21, no. 2, pp. 246-275.

MIRAD, B. *La consommation et les usages domestiques de l'eau dans le Pays-Coeur-Entre-Deux-Mers*. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur Maître (I.U.P.). Institut EGID Bordeaux 3, 2004.

MOINE, A. « Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie ». *L'Espace géographique*, 2006, vol. 35, no 2, pp. 115-132.

MOLLA, A., COOPER V. "Green IT readiness: A framework and preliminary proof of concept". *Australian Journal of Information systems*, 2010, vol. 16, no 2 . Disponible sur: <<http://journal.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/545>>

MONDIN, L. « Smart water : quel potentiel pour ce marché emergent ? ». *Energystream-solucom*, 2013. Disponible sur : <<http://www.energystream-solucom.fr/2013/04/smart-water-un-marche-emergent-a-fort-potentiel/>>

MONTEL-DUMONT, O. *Les services publics*. Cahiers Français, La documentation française, 2007, no 339.

MONTGINOUL, M. « La consommation d'eau en France : historique, tendances contemporaines, déterminants ». In BARBIER R., MONTGINOUL, M. *120 m³ : Le consommateur d'eau en question*. Sciences Eaux & Territoires, 2013, n°10.

MONTGINOUL, M. *Connaitre et gérer la demande en eau*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences Economiques. Université de Montpellier, 2012.

MONTGINOUL, M. *La consommation d'eau des ménages en France: Etat des lieux*. CEMAGREF & Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg, UMR Gestion des Services Publics, 2002, vol. 10.

- MONTIGNOUL, M. « Quelle structure tarifaire pour économiser l'eau? » *Annales des Mines*, 2007, n°87, pp. 35-47.
- MOREAU, Y. « Transformation de la relation de travail dans les entreprises de service public ». In SUPIOT A. (dir.) *Le travail en perspectives*. Paris : LGDJ, 1998, pp. 437- 442.
- MORICEAU, J. L. « Théories des parties prenantes et figures sans visage ». In BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX, Y. *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : La Découverte, 2006, pp. 43-53.
- MUSSON, A. *L'attractivité entrepreneuriale des territoires et le développement durable: existe-t-il une attractivité durable des territoires?* Thèse de doctorat de sciences économiques. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2012.
- NATIONS UNIS. *Rapport du sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg*. New York : United Nations Publications, 2003 . Disponible sur : <<http://www1.agora21.org/johannesburg/rapports/onu-joburg.pdf>>
- NDIAYE, A. « Territoires, clusters et éco quartiers : un modèle de développement urbain innovant ». In BOUTILLIER S., DJELLAL F., GALLOUJ F. et al. *L'innovation verte : de la théorie aux bonnes pratiques*. Berne. PIE Peter Lang, 2012, pp. 347-371.
- NEEDHAM, C. « Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services ». *Social Policy and Society*, 2008, vol. 7, no 02, pp. 221-231.
- NEUMAYER, E. *Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms*. Cheltenham, UK, Northampton, USA: Edward Elgar Publishing, 2003.
- NEVERRE, N., RINAUDO, J. D., MONTGINOUL, M. « La tarification incitative: quel impact sur la demande en eau, l'équilibre budgétaire et l'équité? » *Techniques Sciences Méthodes*, 2010, no 12, pp. 37-43.
- NGAHA, A. « RSE et Service Public: quelle (s) articulation (s)? Le cas de l'entreprise France Télécom ». *Politiques et management public*, 2012, vol. 29, no 4, pp. 651-669.
- NGAHA, A. *RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions, articulations. Le cas France Télécom*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris-Est Créteil, 2011, pp. 18-98.
- NICOURD, S. « Systèmes d'acteurs dirigeants et légitimité d'une recherche-action de longue durée ». In UHALDE, M. *L'intervention sociologique en entreprise*. Paris : DDB, 2000, pp. 230-243.
- NOEL, C. *La notion de responsabilité de l'entreprise : fondements conceptuels et utilisation managériale*. Working paper serie RMT (WPS 04-06), 2006.
- NSW GOVERNMENT, OFFICE OF ENVIRONMENT & HERITAGE. *Who cares about the environment in 2012 ? A survey of NSW people's environmental knowledge, attitudes and behaviours*. Sydney : NSW Office of Environment & Heritage, Department of Premier and Cabinet, 2013 . Disponible sur : <<http://www.environment.nsw.gov.au/resources/communities/130265WC12Rpt.pdf>>

- OBERTELLI, P. (dir.) *Penser Entreprise-société*, Paris : Editions L'Harmattan, 2011.
- OBSERVATOIRE DES INEGALITES. *La pauvreté progresse en France*. 9 septembre 2014. Disponible sur : <http://www.inegalites.fr/spip.php?article270&id_groupe=9&id_mot=76&id_rubrique=1>
- OIEAU. *Les factures d'eau dans l'habitat*. Rapport du ministère du développement durable. 2000 . Disponible sur : <<http://crdaln.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Crdaln/0092/Cdu-0092629/EQUTEXA0002991.pdf>>
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. *De l'eau pour tous : perspectives de l'OCDE sur la tarification et le financement*. Paris : Éditions OCDE, 2009. . Disponible sur : <<http://www.oecd.org/fr/env/42363712.pdf>>
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. *Social Issues in the provision and pricing of water services*. Paris : Éditions OCDE, 2003. . Disponible sur : <<http://www.oecd.org/greengrowth/21561517.pdf>>
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. *Vers une consommation durable des ménages ? Tendances et politiques dans les pays de l'OCDE*. Paris : Éditions OCDE, 2002. . Disponible sur : <<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/9702042e.pdf>>
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO). *Découvrir ISO 26000 - Responsabilité sociétale*. ISO, 2011. Disponible sur : <http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf>
- OXFORD ECONOMICS. *The value of smart metering to great britain*. Draft Report. 2012
- PADIOLEAU, J. G. « L'éthique est-elle un outil de gestion ? » *Revue française de gestion*, 1989, no 74 pp. 82-91.
- PAONE, V. *La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits : comprendre pour durer au XXI^{ème} siècle*. Paris : Editions L'Harmattan, 2011.
- PAQUOT, T., LUSSAULT, M., BODY-GENDROT, S. *La ville et l'urbain. L'état des savoirs*. Paris : Editions La Découverte, 2000.
- PARETO, V. *Manuel d'économie politique*. Genève: Librairie Droz, 1909/1981.
- PARSONS, T., SHILS. E. *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences*. New Jersey : Transaction Publishers, 2001.
- PASQUERO, J. « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socioconstructiviste ». *Management International*, Vol n°12, 2008.
- PASQUERO, J. « Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau ». *Gestion*, 2007, vol. 32, pp. 112-116.
- PASTORE-CHAVELLOT, M. *Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40*. Thèse de doctorat de sciences de gestion. Université Paul Verlaine de Metz, 2011.

- PAUGAM, S. *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris : Presses universitaires de France, 2000.
- PAUGAM, S. *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : Presses universitaires de France, 2007.
- PECQUEUR B. et ITCAINA X. « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? » *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 2012, no 235.
- PECQUEUR, B. (dir.). *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. Paris : Editions L'Harmattan, 1996.
- PECQUEUR, B. « Le tournant territorial de l'économie globale ». *Espaces et Société*, 2006, no 124-125, pp.17-32.
- PECQUEUR, B. *Le développement local*. Paris : Syros, 2000.
- PECQUEUR, B., ZIMMERMAN, J. B. *Economie de proximités*. Paris : Hermès, 2004.
- PENSEL, J. L. « Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et parties prenantes minoritaires : vers l'entreprise responsable ». *Management & Avenir*, 2010, no 39, pp. 407-424.
- PEREZ, R. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La Découverte, 2003.
- PERLMUTTER, H. V. "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia journal of world business*, 1969, vol. 4, no 1, pp. 9-18.
- PERRIN-JOLY, C. « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherché ». *Sociologies . La recherche en actes, Expériences de recherche*, 2010. Disponible sur: <<http://sociologies.revues.org/3380>>
- PESQUEUX, Y., VERGNIOL, B. « Entreprise, éthique des affaires et société: du regard académique à celui du protestantisme ». *Cahier de recherche du groupe HEC*. n°496,1994.
- PESTRE, F. *Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises*. Thèse de doctorat de sciences de gestion. Université Paris-Dauphine, Paris, 2008.
- PEZON, C. « La dérégulation discrète de la distribution d'eau potable en France et l'émergence d'un nouvel acteur collectif, les abonnés ». *Flux*, 2002, no 48-49, pp. 62-72.
- PEZON, C., PETITET, S. *L'intercommunalité en France de 1890 à 1999, la distribution d'eau potable en question*. Communication à la Journée d'études 'Les territoires de l'eau', Université d'Arras, 2004.
- PFLIEGER, G. « Domination du consommateur et résistance du citoyen: Les tensions entre les figures de l'usager au sein du système de régulation de l'eau en France: Usagers et régulation des réseaux ». *Flux*, 2002, no 48-49, pp. 20-34.

PFLIEGER, G. « Gestion urbaine de l'eau: de l'utilisateur au consommateur vers une primauté des normes sur le politique ». *Revue Politiques et management public*, 2007, vol. 25, no 1, pp. 43-63.

PFLIEGER, G. *L'eau des villes : aux sources des empires municipaux*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009.

PINSON, G. *Gouverner la ville par projet: urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris : Presses de Sciences Po, 2009.

PORTER , ME, KRAMER, M.R. "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84, no 12, pp. 78-92.

PORTER M.E., KRAMER M.R. "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 84 (12), 2011.78-92 p.

PORTER, M. (dir.) "Competition in Global Industries". Boston MA: *Harvard Business School Press*, 1986.

POSTEL, N., CAZAL, D., CHAVY, F., SOBEL, R. (dir.) *La responsabilité sociale de l'entreprise: nouvelle régulation du capitalisme?* Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2011.

POUPEAU FM. « Analyser la relation client dans les services en réseaux : quelques hypothèses autour d'une grille de lecture à trois niveaux », *Flux*, n°84, 2011.

PRAHALAD CK.; DOZ YL. "An approach to strategic control in MNCs". *Sloan Management review*, 22 (4), 1981.

PRAHALAD CK.; DOZ YL. "Headquarters influence and strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, n°23, 1981

RACINE , J. B., NOSEDA , V. « Acteurs et agents, points de vue géographiques au sein des sciences sociale ». *Revue européenne des sciences sociales*, 2001, no 121, pp. 65-79.

RAMANANTSOA, B., LE ROUX, J. M. *Réinventer l'entreprise : repères pour une crise qui va durer*. Paris : Pearson, 2010.

RENAUD-HELLIER, E. *Peut-on parler de gouvernance urbaine des réseaux? Application à l'alimentation en eau potable des agglomérations françaises*. Communiqué Colloque Gouvernement et Gouvernance des espaces urbains, Université de Rouen, 2009.

RENOUARD, C., « Le développement durable au cœur du métier des entreprises multinationales ? » *Géoéconomie*, n°44, 2008

RENOUARD, C., ZERAH, MH. « La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve d'une mission de service public dans le secteur de l'eau », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 203, 2014

RETAILLÉ, D. « De l'espace nomade à l'espace mobile en passant par l'espace du contrat: une expérience théorique ». *Canadian Journal of African Studies*, 2014, vol. 48, no 1, pp. 13-28.

RETAILLÉ, D. « Le développement : domestication, civilisation, mondialisation ». In BOUQUET, C. *Les géographes et le développement*. Pessac : MSHA, 2010, pp.39-53.

RETAILLÉ, D. « Les Lieux de la mondialisation ». *Annales de géographie*, 2013, n° 693, pp. 572-580

RETAILLÉ, D. « L'espace du contrat ». In GRANDJEAN, P. *Construction identitaire et espace*. Paris : Editions L'Harmattan, 2009, pp.61-73.

RETAILLÉ, D. « Malaise dans la géographie, l'espace est mobile ». In VANIER, M., DEBARBIEUX, B., TURCO, A., et al. *Territoires, territorialités, territorialisation, controverse et perspective*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2009, p. 97-114.

RETAILLÉ, D. « Quel est l'impact de la mondialisation sur le développement local ? » *Les Cahiers d'Outre-Mer*, Vol 2, n° 238, 2007 p. 167-183

RETAILLÉ, D., et al. *Le monde du géographe*. Paris : Presses de Sciences Po, 1997.

REYNAUD, E. *Stratégies d'entreprises en développement durable*. Paris: Editions l'Harmattan, 2010.

RICCEUR, P. « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique ». In *Le Juste I*. Paris : Le Seuil, 1995, pp. 41-70.

RICCEUR, P. *Lectures I. Autour du politique*. Paris : Le Seuil, 1991.

RIFKINS J. *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. Babel Editions, Paris, 2011

ROBERSON, A. "What's Next for Drinking Water Security?" *Journal American Water Works association*, 2004, vol 96, no 9, pp. 43-44.

ROBERSON, A., MORLEY, K. "We need to get strategic on water security". AWWA, 2005, vol 97, issue 10, pp. 42-43.

ROBERT, C., DIETRICH-RAGON, P., FEIGELSON, K. et al. *Le logement au cœur de la crise*. Revue Esprit, 2012, n°381.

ROBERT-DEMONTROND, P. « L'entreprise socialement responsable : de l'idéal de citoyenneté à la question des incivilités ordinaires ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements*, 2003, vol. 9, pp. 133-155.

ROBINSON, J., MORLEY, J. "Water Security: Shifting to an All-Hazards Resiliency Approach". AWWA, 2006, vol 98, no 5.

RONCAYOLO, M. *La ville et ses territoires*, Paris: Gallimard, 1990.

- ROSÉ, J. J., BARTHE, N. (dir.) *La responsabilité sociale de l'entreprise entre globalisation et développement durable*. Bruxelles : De Boeck, 2011.
- ROSÉ, J. J., BARTHE, N., LE MOIGNE, J. L. *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2006.
- ROUSSARY, A. *Vers une recomposition de la gouvernance de la qualité de l'eau potable en France. De la conformité sanitaire à l'exigence de qualité environnementale*. Thèse de doctorat de sociologie. Université Toulouse le Mirail, 2010.
- ROUSSEAU, S. « Entreprises publiques et développement durable : Réflexion sur un engouement ». *Revue française de gestion*, 2008, no 185, pp. 47-64.
- SAIVES, A. L. *Territoire et compétitivité de l'entreprise : territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires en Pays de Loire*. Paris : Editions l'Harmattan, 2002.
- SAKO, M. "The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships". *Ricerche Economica*, 1991, vol. 45, no 2-3, pp. 449-474.
- SARFATI, F. *L'entreprise*. Paris : Editions l'Harmattan, 2010.
- SAWKINS, J. W., DICKIE, V. A. "Affordability of Household Water Services in Great Britain". *Journal of the Chartered Institution of Water and Environmental Management*, 2005, vol. 19, no3, pp. 207-213.
- SAVIR U. *Glocalization : a new balance of power, Development Outreach*, World Bank Institute, Washington. 2003
- SCHIER, G., MEIER, O. *Gouvernance, éthique et RSE: état des lieux et perspectives*. Paris : Lavoisier, 2009.
- SCHNEIER-MADANES, G. (dir.), *L'eau mondialisée, la gouvernance en question*. Paris : la Découverte, 2010.
- SEABORN, K., FELS D. *Gamification in theory and action: A Survey*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 2014, vol. 74, pp. 14-31.
- SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A. *Refonder l'entreprise*. Paris : Le Seuil, 2012.
- SEIGNOUR, A. *Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant*. Communication aux 14e rencontres 'Histoire et Gestion', IAE de Toulouse, 2005
- SEILLIER, B. *La lutte contre la pauvreté et l'exclusion : une responsabilité à partager*. Rapport d'information, n° 445 (2007-2008). Sénat, 2008. Disponible sur : <<http://www.senat.fr/rap/r07-445-1/r07-445-1.html>>
- SÉLIMANOVSKI, C. *La frontière de la pauvreté*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008.
- SETHI, P. S. "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework". *California Management Review*, 1975, vol. 17, no 3, pp. 58-64

SHAPIRO, D. L. et al. "Business on a Handshake". *Negotiation Journal*, 1992, vol 8, pp. 365-378.

SKANDER, D. *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de malte*. Thèse de doctorat d'administration. Université du Québec à Montréal, 2010.

SKANDER, D., PREFONTAINE, L. *Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire : une étude de cas sur l'évolution de la confiance et contrôle dans les PPP*. Communication, 19ème conférence de l'AIMS, Université de Luxembourg, Luxembourg, 2010.

SMETS, H. *De l'eau potable à un prix abordable : la pratique des Etats*. Académie de l'eau. Paris : Éditions Johanet, 2008. Disponible sur : <http://www.documentation.eaufrance.fr/entrepotsOAI/OIEAU/44/220591/220591_doc.pdf>

SMETS, H. *Mise en œuvre du droit à l'eau potable dans les pays de l'OCDE*. Rapport présenté au Séminaire de l'OCDE sur l'interface social/environnement . Paris : OCDE, 1999. Disponible sur : <http://www.worldwatercouncil.org/fileadmin/wwc/Programs/Right_to_Water/Pdf_doct/eau_potable_dans_les_p1.pdf>

SMETS H. *Les nouveaux tarifs pour l'eau potable*. V. Johanet. 2013

SMITHERS, R., WOOD, T. *Smart meters: the customer's view. How smart meter will affect the supplier-customer relationship, and what to do about it. Foolproof*. 2010. Disponible sur : http://www.foolproof.co.uk/media/50082/Foolproof_Smart_Meters_June2010.pdf

SOBCZAK, A., MINVIELLE. N. *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Vuibert, 2011.

SONDERLUNDA, A. L., SMITHA, J. R., HUTTONB, C. et al. "Using smart meters for household water consumption feedback: knowns and unknowns". *Procedia Engineering*, 2014, vol. 89, pp. 990-997.

SPARKES, R. "From Mortmain to Corporate Social Responsibility: The Historical Background". In ALLOUCHE, J. *Corporate Social Responsibility*. New York: Palgrave Macmillan, 2006, pp. 38-72.

STAATS, H., HARLAND, P., WILKE, H. A. "Effecting durable change: a team approach to improve environmental behavior in the household". *Environment and Behavior*, 2004, vol. 36, no 3, pp. 341-367.

STONE, F. "Water and securities". *The Analysts Journal*, 1957, vol 13, no. 4, pp. 59-62.

STRENGERS, Y. "Negotiating everyday life: The role of energy and water consumption feedback". *Journal of Consumer Culture*, 2011, vol. 11, no 3, pp. 319-338.

SVENSSON, G. "'Glocalization' of business activities: a 'glocal strategy' approach". *Management decision*, 2001, vol. 39, no 1, pp. 6-18.

- SWAEN, V. « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? » *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009, vol 4, pp. 5-10.
- SWANSON, D. L. « Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model ». *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no 1, pp. 43-64.
- TAGGART, J. H. “Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy”. *Journal of International Business Studies*, 1997, vol 28, no 1, pp. 51-76.
- TARONDEAU, J. C., WRIGHT, R.W. « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus ». *Revue française de gestion*, 1995, no 104, pp. 112-120.
- TAVERNIER, Y, *Le financement et la gestion de l'eau*. Rapport d'information, n°3081 (2000-2001). Assemblée nationale, 2001. Disponible sur : <<http://www.assemblee-nationale.fr/rap-info/i3081.asp>>
- TAYLOR, J. B. “Introducing social innovation”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1970, vol. 6, no 1, pp. 69-77.
- THEYS J., EMELIANOFF C. « Les contradictions de la ville durable », *Le Débat*, 2001, vol.1, no 113, pp. 122-135.
- TNS SOFRES – INSTITUT PAUL DELOUVRIER. *Les services publics vus par leurs usagers*. TNS Sofres, Janvier 2015. Disponible sur : <<http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-services-publics-vus-par-les-francais-et-par-les-usagers>>
- TNS SOFRES – SECOURS CATHOLIQUE. *Municipales 2014 : Les maires face à l'exclusion et la pauvreté*. TNS Sofres, 2014. Disponible sur : <<http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/municipales-2014-les-maires-face-lexclusion-et-la-pauvrete>>
- TORRE, A., BEURET, J. E. *Proximités territoriales*. Paris : Economica Anthropos, 2012.
- TORRÈS-BLAY, O. *Économie d'entreprise: organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*. Paris : Économica, 2009.
- TRANCART, J. L., PFLIEGER, G. « Lyonnaise des Eaux : le tournant de la politique clientèle », *Flux*, 2001, vol 4, no 46, pp. 61-69.
- TREBULLE, F. G., UZAN, O. *Responsabilité sociale des entreprises : Regards croisés*. Droit et Gestion. Paris: Économica, 2011.
- TSANGA TABI, M. « Entre client-centrisme et droit à l'eau: le dilemme posé par l'utilisateur non solvable dans la gestion des services publics marchands ». *Revue Politiques et Management Public*, 2006, vol 24, no 4, pp 69-87.
- TSANGA TABI, M. « Les services publics d'eau face à la vulnérabilité sociale des populations : vers un nouveau modèle de management des services publics essentiels ? » *Flux*, 2009, no 2-3, pp.94-109.
- TSANGA TABI, M., GREMMEL, J. *Le débordement du social dans l'univers des services publics essentiels et nouvelles formes de solidarité : réflexions autour du droit à l'eau et sa*

mise en œuvre. Communication, Quatrième congrès de l'Association française de sociologie. Grenoble, 2011.

TSANGA TABI, M., GREMMEL, J. *Le débordement du social dans l'univers des services publics essentiels et nouvelles formes de solidarité: réflexions autour du droit à l'eau et sa mise en œuvre*. Communication Quatrième congrès de l'Association française de sociologie, Grenoble, 2011.

TSANGA TABI, M., LE PALABE, E. *La politique publique de maintien à l'eau des populations défavorisées en France : état des lieux de la mise en place des dispositifs sur le territoire national*. Synthèse de l'enquête menée en 2006 par l'UMR Cemagref-ENGEES. 2010. Disponible sur : <http://www.pdald42.fr/Doc/Aider/FLU/Synthese%20enquete%20FSL%202006.pdf>

UNITED NATIONS. *Global Compact*. Disponible sur: https://www.unglobalcompact.org/Languages/french/documents_clefs.html

UZZI, B. "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect". *American sociological review*, 1996, vol 61, no 4, pp. 674-698.

VANIER, M. (dir.) *Territoires, territorialité, territorialisation : Controverses et perspectives*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2009.

VAUCELLE, S. « La ville et sa gestion de l'eau. La force des logiques techniques dans la construction de l'intercommunalité ». In AUGUSTIN, J. P., FAVORY, M., *50 questions à la ville : comment penser et agir sur la ville*. Pessac : MSHA, 2010.

VAUCELLE, S. *La gestion de l'eau facturée à Bordeaux et en Gironde*. Thèse de doctorat en géographie. Université Bordeaux III Michel de Montaigne, 2005.

VAUCELLE, S. « 10 ans de recherches internationales sur la métropolisation ». *CaMBo, Cahiers de la métropole bordelaise*, 2013, p.68-69. <halshs-00951755>

VAUCELLE, S. « La ville et son petit cycle de l'eau », *Secrets d'une ville d'eau Revue CAMBO, Le festin*, n°7, 2014

VELTZ, P. « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation: quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprise/territoires ». *Revue Economique*, 1993, vol. 44, no 4, pp. 671- 684.

VELTZ, P. *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*. Paris : Presses universitaires de France, 2014.

VEYRET, Y., LE GOIX, R. (dir.). *Atlas des villes durables : Ecologie, urbanisme, société. L'Europe est-elle un modèle?* Paris : Autrement, 2011.

VOGEL, D. *Le marché de la vertu : possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris: Economica, 2008.

VOTAW D.; SETHI SP. *Do We need a new corporate response to a changing social responsibility*, Brookings Institution Press, 1969

- VOTAW, D., SETHI, S. P. "Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment?" *California Management Review*, 1969, vol. 12, pp. 3-16.
- WAECHTER-LARRONDO, V., BARBIER, R. « Distribution de l'eau : jeux de force autour de la norme service à l'usager ». *Sociétés contemporaines*, 2008, no 3, pp. 49-65.
- WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L. "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of management review*, 1985, vol. 10, no 4, pp. 758-769.
- WILLIAMSON, O. E. "Calculativeness, trust, and economic organization". *Journal of law and economics*, 1993, vol. 36, no. 1, pp. 453-486.
- WILLIS, R. M., STEWART, R. A., PANUWATWANICH, K., et al. "Alarming visual display monitors affecting shower end use water and energy conservation in Australian residential households". *Resources, Conservation and Recycling*, 2010, vol. 54, no 12, pp. 1117-1127.
- WINKLER, R. C., WINETT, R. A. "Behavioral interventions in resource conservation: A systems approach based on behavioral economics". *American Psychologist*, 1982, vol 37, no 4, pp. 421-435.
- WOLFE, S., BROOKS, D. B. "Water scarcity: An alternative view and its implications for policy and capacity building". *Natural Resources Forum*, vol 27, issue 2, 2003, pp. 99-107.
- WOOD, D. J. "Corporate social performance revisited". *Academy of management review*, 1991, vol. 16, no 4, pp. 691-718.
- WOOD, D. J. "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of management*, 1991, vol. 17, no 2, pp. 383-406.
- WUTHNOW, R. "The foundations of trust". *Philosophy & Public Policy Quarterly*, 1998, vol. 18, no 3, pp. 3-8.
- ZIMMERMAN, J. B. (dir.), COLLETIS, G., GILLY, J. P., et al. *L'Ancre territorial des activités industrielles et technologiques*. Paris : Commissariat Général du Plan, 1995.
- ZIMMERMAN, J. B. « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'Ires*, 2005, no 47, pp. 21-36.
- ZIMMERMAN, J. B. *De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial*. Marseille : GREQAM, 1998.
- ZOUAL, H. *La socio économie des territoires. Expériences et territoires*. Paris : Editions L'Harmattan, 1998.
- ZOUAL, H., BERTOLINI, G. *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovation*. Paris : Editions L'Harmattan, 2008.
- ZUCKER, L. G. "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920". In STAW. B., CUMMINGS. L. *Research in Organization Behaviour*. Greenwich: JAI Press, vol. 8, 1986, pp. 53-111.

ZUINDEAU, B. (dir.). *Développement durable et territoire*. Villeneuve d'Asq : Presses Universitaires du Septentrion, 2010.

Table des matières

<i>Remerciements</i>	<i>3</i>
<i>Sommaire</i>	<i>5</i>
<i>Avant-propos</i>	<i>7</i>
<i>Introduction</i>	<i>8</i>
Construction de l'objet et de la problématique de recherche	8
Positionnement de la recherche	29
Travail de terrain : posture de recherche, sites d'étude et méthodes de recherche	35
<i>Partie I. La stratégie RSE dans la dynamique industrielle de Lyonnaise des Eaux</i>	<i>46</i>
Chapitre 1. Caractéristiques et mutations de la responsabilité de Lyonnaise des Eaux	47
I.1.1. Rôle et responsabilités traditionnels dans le modèle de gestion déléguée des services publics	47
I.1.2. De l'injonction globale-locale à la responsabilité sociétale, tournant dans la trajectoire industrielle de Lyonnaise des Eaux	63
I.1.3. La RSE : nouveau référentiel d'action des entreprises	84
Chapitre 2. Le déploiement territorial de la stratégie RSE	99
I.2.1. La définition de la stratégie RSE : une opportunité pour repenser le rapport entreprise - territoire ?	100
I.2.2. L'ancrage de l'entreprise dans le secteur industriel par le discours stratégique RSE	117
I.2.3. L'ancrage organisationnel et local de l'entreprise par la « régionalisation » de la stratégie RSE	129

Partie II. L'exercice de la responsabilité dans la gestion territoriale du développement durable des services d'eau : une approche par le projet **164**

Chapitre 3. Identifier et prendre en compte des clients les plus fragiles : indicateur, processus de gestion et territoires de la précarité hydrique. **166**

- II.3.1. Evolution de la stratégie de l'entreprise et de ses régimes de gestion des usagers vulnérables. 167
- II.3.2. L'analyse sociale d'un indicateur comptable : penser la précarité hydrique à travers l'impayé pour favoriser la gestion préventive de ce phénomène 182
- II.3.3. Favoriser l'ancrage local de l'entreprise et contribuer au développement territorial : typologie des territoires de la précarité hydrique. 201

Chapitre 4. Innover dans la gestion des consommations et adapter le service rendu à l'utilisateur **228**

- II.4.1. La RSE comme stratégie d'innovation : de l'innovation technique à l'innovation sociale autour des compteurs d'eau 229
- II.4.2. Comprendre et maîtriser sa consommation : vers la construction de profils de consommateurs dans le domaine de l'eau. 243
- II.4.3. La télérelève comme opportunité pour repenser la relation de service autour de la consommation responsable 263

Conclusion générale. Apports et perspectives de la recherche sur les liens entre stratégie RSE et territorialité d'une entreprise de services urbains. **286**

Les apports pour le champ de la RSE **289**

Les apports pour le champ de l'ancrage territorial **293**

Les implications opérationnelles de la recherche **298**

Bibliographie **302**

Table des matières **338**

Table des figures **340**

Table des annexes **343**

Table des figures

<i>Figure 1 : Les entreprises régionales de Lyonnaise des Eaux</i>	17
<i>Figure 2 : La gestion de l'eau dans les grandes villes en France</i>	17
<i>Figure 3 : Implantation et chiffre d'affaire des entreprises</i>	15
<i>Figure 4 : Construire une stratégie RSE dans un contexte de service public</i>	16
<i>Figure 5 : Opérations de recherche menées au cours du projet doctoral</i>	1639
<i>Figure 6 : La communauté urbaine de Bordeaux dans le SCOT</i>	41
<i>Figure 7 : Localisation des sites d'étude dans le SCOT</i>	41
<i>Figure 8 : Télérelève et gestion durable du service d'eau : enjeux et positionnement</i>	46
<i>Figure 9 : Localisation des centres de recherche et développement de SUEZ-Environnement</i>	56
<i>Figure 10 : Articulation des responsabilités dans le développement historique de Lyonnaise des Eaux</i>	63
<i>Figure 11 : Les espaces de conflictualité de l'entreprise avec les associations anti-DSP</i>	65
<i>Figure 12 : Chronologie des crises territoriales et des Forums Alternatifs Mondiaux de l'Eau (FAME)</i>	66
<i>Figure 13: Tendances de la consommation d'eau domestique en France</i>	74
<i>Figure 14 : Evolution du prix de l'eau depuis 1994</i>	77
<i>Figure 15 : La diversité du prix de l'eau en France</i>	78
<i>Figure 16: Evolution de la conception de la RSE dans le champ scientifique</i>	85
<i>Figure 17 : Définitions de la RSE en fonction des approches épistémologiques</i>	89
<i>Figure 18 : Chronologie des documents-cadre européens et internationaux sur la RSE</i>	92
<i>Figure 19 : Les normes ISO appliquées au service d'eau de la CUB</i>	94
<i>Figure 20: Les principes directeurs de la norme ISO 26000</i>	95
<i>Figure 21: La cartographie des parties prenantes de Lyonnaise des Eaux</i>	105
<i>Figure 22: Chronologie des concertations avec les parties prenantes</i>	106
<i>Figure 23 : Articulation des différentes facettes de la responsabilité opérationnelle et sociétale de Lyonnaise des Eaux</i>	110
<i>Figure 24: Grille de lecture de la territorialité de l'entreprise</i>	115
<i>Figure 25: Analyse lexicale de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux</i>	124
<i>Figure 26 : Principaux axes discursifs RSE des entreprises du CAC 40</i>	126
<i>Figure 27 : Engagements développement durable de Lyonnaise des Eaux sur la période 2006-2010</i>	119
<i>Figure 28 : Engagements développement durable de Lyonnaise des Eaux sur la période 2012-2016</i>	120
<i>Figure 29 : Organisation fonctionnelle de l'entreprise Lyonnaise des Eaux et déclinaison de la stratégie RSE</i>	130
<i>Figure 30 : Déclinaison de la politique RSE à l'échelle des entreprises régionales</i>	138
<i>Figure 31: Les engagements contractuels sur les économies d'eau de Lyonnaise des Eaux dans le cadre de la DSP eau de la Communauté Urbaine de Bordeaux</i>	141
<i>Figure 32 : Processus d'appropriation locale du développement durable</i>	143
<i>Figure 33 : Répartition des projets RSE par thématique d'action</i>	146
<i>Figure 34 : Cartographie des projets d'animation territoriale</i>	150
<i>Figure 35 : Cartographie des projets d'innovation centrés sur la thématique de la gestion durable des consommations d'eau</i>	153

<i>Figure 36: Cadre d'intégration Territoire-Projets RSE</i>	156
<i>Figure 37: Structuration spatiale et fonctionnelle de la RSE dans l'entreprise Lyonnaise des Eaux</i>	161
<i>Figure 38: Les grandes phases de recouvrement de l'impayé à partir de l'étude de cas Lyonnaise des Eaux – Communauté Urbaine de Bordeaux.</i>	170
<i>Figure 39 : Evolution du portefeuille d'impayés au cours du recouvrement</i>	171
<i>Figure 40: Décomposition du nombre d'impayés amiables</i>	172
<i>Figure 41: Développement national des partenariats FSL de Lyonnaise des Eaux</i>	<i>Figure 42: Taux d'utilisation des abandons de créances de LDE via le FSL</i>
	174
<i>Figure 43 : Démarche méthodologique d'analyse socio-spatiale des impayés en eau</i>	187
<i>Figure 44 : Typologie des impayés amiables en fonction leur signification</i>	188
<i>Figure 45 : Analyse des impayés en phase amiable du recouvrement à partir des codes CSD</i>	190
<i>Figure 46: Composition des coupures d'eau.</i>	192
<i>Figure 47 : Logements occupés, répartition du nombre de coupures d'eau en fonction de leur durée sur la Communauté Urbaine de Bordeaux.</i>	193
<i>Figure 48 : Les cas de surendettement, redressement personnel ou irrécouvrabilité dans les impayés contentieux</i>	194
<i>Figure 49: Usagers domestiques en situation d'impayé de plus de 6 mois</i>	195
<i>Figure 50 : Itinéraire d'un usager précaire dans le domaine de l'eau</i>	197
<i>Figure 51 : Quantification de la précarité hydrique sur la Communauté Urbaine de Bordeaux</i>	204
<i>Figure 52 : Proportion des abonnés en situation de précarité hydrique sur la CUB</i>	205
<i>Figure 53: Répartition du portefeuille d'impayé par type</i>	<i>Figure 54 :Montant annuel moyen des impayés par type</i>
	205
<i>Figure 55: Proportion d'habitants en situation de précarité : comparaison de différents indicateurs</i>	207
<i>Figure 56: Indicateurs de précarité sur la CUB</i>	209
<i>Figure 57: Courbe et indice de concentration de la précarité hydrique par commune sur la CUB</i>	210
<i>Figure 58: Statistique sur la précarité hydrique à partir des impayés à l'échelon communal</i>	212
<i>Figure 59: Répartition de la précarité hydrique sur la CUB en 2011</i>	213
<i>Figure 60 : Tableau synthétique des variables "explicatives " de la précarité hydrique</i>	214
<i>Figure 61: Analyse infracommunale de la précarité hydrique et typologie des quartiers</i>	217
<i>Figure 62: Indicateurs de précarité dans les quartiers centraux</i>	218
<i>Figure 63 : L'habitat ancien dans le quartier de Saint Michel, Bordeaux</i>	220
<i>Figure 64: Indicateurs de précarité dans les quartiers périphériques résidentiels</i>	221
<i>Figure 65: L'habitat pavillonnaire dans le quartier Ouest de Parempuyre</i>	222
<i>Figure 66: Habitat pavillonnaire dans la commune de Lormont</i>	223
<i>Figure 67 : Indicateurs de précarité hydrique dans les quartiers périphériques mixtes</i>	224
<i>Figure 68: L'habitat mixte du quartier de la Croix de Leysotte, Talence</i>	225
<i>Figure 69: Etat des lieux et prospective sur le développement des compteurs télérelevés en Europe</i>	231
<i>Figure 70 : Chronologie du déploiement de la télérelève sur les contrats gérés par Lyonnaise des Eaux</i>	233
<i>Figure 71: Nombre de contrats et de compteurs déployés par entreprises régionales</i>	234
<i>Figure 72: Sites d'implantation de la télérelève sur le territoire de l'ERBG</i>	240
<i>Figure 73 : Enrichissement et traitement de la donnée de consommation télérelevée :</i>	241
<i>Figure 74: Protocole de sélection des usagers domestiques</i>	243

<i>Figure 75: Analyse complémentaire des consommations d'eau potable de trois sous-populations domestiques</i>	244
<i>Figure 76: Typologie des modes de consommation d'eau en fonction des niveaux et variations de consommation</i>	246
<i>Figure 77: Comparaison des niveaux moyens de consommation journaliers d'eau potable par type</i>	247
<i>Figure 78: Evolution des niveaux moyens de consommation journalière par type au cours de l'année</i>	248
<i>Figure 79: Variation saisonnière de la variation de consommation journalière d'eau par type</i>	249
<i>Figure 80: Variation hebdomadaire des consommations journalières d'eau potable par type</i>	250
<i>Figure 81: Composition des ménages</i>	253
<i>Figure 82: Taille et période de construction des logements sur Carbon-Blanc</i>	267
<i>Figure 83: Equipement des ménages en matériel hydroéconome dans leur logement</i>	253
<i>Figure 84: Equipement des salles de bain en matériel hydroéconome</i>	253
<i>Figure 85: Equipement des logements en électroménager avec fonction économie d'eau</i>	253
<i>Figure 86: Type de gestes hydroéconomes des ménages</i>	255
<i>Figure 87: Objectifs des actions hydroéconomes pour les ménages</i>	255
<i>Figure 88: Analyse factorielle discriminante des déterminants de la consommation d'eau des ménages</i>	256
<i>Figure 89: Contribution des variables déterminantes à la structuration de la consommation d'eau des ménages</i>	257
<i>Figure 90 : Matrice des déterminants de consommation - profil type A</i>	258
<i>Figure 91: Matrice des déterminants de consommation - profil type B</i>	259
<i>Figure 92: Matrice des déterminants de consommation - profil type C</i>	260
<i>Figure 93: Matrice des déterminants de consommation - profil type D</i>	261
<i>Figure 94: Concentration spatiale des modes de consommation d'eau</i>	262
<i>Figure 95: Dimensions de la relation de service en fonction de la nature de l'utilisateur</i>	264
<i>Figure 96 : La théorie du comportement planifié</i>	268
<i>Figure 97: Théorie de Triandis</i>	271
<i>Figure 98: Processus de traitement et valorisation de la connaissance dans les services intensifs en connaissances</i>	277
<i>Figure 99: Configuration des services à connaissances intensives et rôle de l'utilisateur</i>	278
<i>Figure 100: Redéfinition de la concurrence dans le secteur de l'eau</i>	281

Table des annexes

Annexe 1 : Lyonnaise des Eaux, filiale de SUEZ Environnement – repères historiques	344
Annexe 2 : La construction historique de la responsabilité sociétale	347
Annexe 3 : La notion d’entreprise	350
Annexe 4 : La gestion des services urbains d’eau et le développement du capitalisme urbain	353
Annexe 5 : Listing des entretiens et grille d’entretiens semi-directifs sur la RSE	364
Annexe 6 : Déclarations de clôture des Forums alternatifs mondiaux de l’eau	368
Annexe 7 : Compte rendu des stakeholders sessions SUEZ-Environnement portant sur la partie dialogue institutionnel RSE	377
Annexe 8 : Listing des projets RSE de Lyonnaise des Eaux (périmètre ERBG)	393
Annexe 9 : La notion de précarité, repères théoriques en géographie sociale	395
Annexe 10 : Cadre légal du recouvrement des factures d’eau, d’électricité et de gaz.	400
Annexe 11 : Estimation de la population en situation de précarité hydrique dans l’habitat collectif	403
Annexe 12 : Table des corrélations de la précarité hydrique avec les données socio-économiques INSEE	406
Annexe 13 : Organisation de la recherche partenariale sur les consommations d’eau de Carbon-Blanc	407
Annexe 14 : Listing des déterminants de consommation considérées et retenues	409

Annexe 1 : Lyonnaise des Eaux, filiale de SUEZ Environnement – repères historiques

Implantée initialement à l'échelon local et national, Lyonnaise des Eaux est aussi devenue une entreprise de référence sur le plan international en devenant une filiale opérationnelle du groupe SUEZ-Environnement³⁷⁹. Ce rapprochement de Lyonnaise des Eaux et de SUEZ-Environnement est le produit d'une histoire³⁸⁰. A partir de 1967, le groupe SUEZ entra dans le capital de Lyonnaise des Eaux. Il commença à intensifier les activités dans le domaine de l'eau à partir de 1990, en favorisant l'internationalisation du modèle français soutenu par la dérèglementation des marchés européens et internationaux. La dynamique de développement international du groupe commença sur le marché espagnol (via sa filiale Agbar) pour ensuite s'élargir aux autres marchés européens (Allemagne via sa filiale Eurawasser) et américains (via sa filiale United Water), privilégiés pour leur stabilité politique et économique. A partir de 1997, le groupe SUEZ-Environnement est formé avec une activité centrée sur la gestion des services urbains (eau, assainissement, déchets). Suivirent ensuite dans les années 2000, l'internationalisation vers les pays d'Asie et d'Amérique Latine (Aguas Argentinas ou encore Bal-Ondeo) présentant un intérêt fort pour leur croissance rapide. Le groupe SUEZ-Environnement fusionne ensuite en 2008 avec Gaz de France pour former GDF-SUEZ dont l'activité portera sur les services liés à l'énergie et à l'environnement. Depuis 2015, SITA, Agbar, Aqualogy, Lyonnaise des Eaux, United Water, Degrémont, Ondeo Italia, Ondeo CZ, Ondeo Industrial Solutions, SAFEGE... et toutes les marques qui composent le groupe se rassemble sous la marque unique de SUEZ environnement.

³⁷⁹ DEFEUILLEY C. La dynamique industrielle des firmes de services urbains. *Entreprises et histoire*, 2005, vol. 38, no 1, pp. 96-107

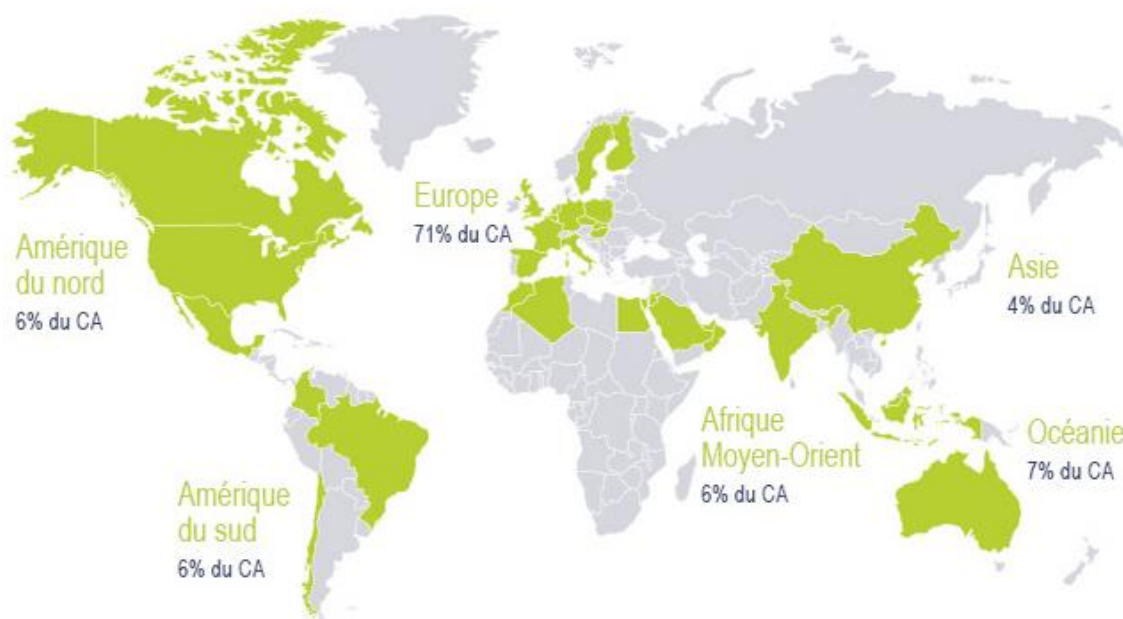
³⁸⁰ BAUBY, P. Les deux 'majors' françaises de l'eau: une 'valse à trois temps' (intégration, internationalisation, environnement). In SCHNEIER-MADANES G. (dir.), *L'eau mondialisée, la gouvernance en question*. Paris : la Découverte, 2010, pp. 91-107.

Quelques chiffres clés peuvent être mentionnés à propos de SUEZ-environnement



Source : SUEZ environnement

Cartographie de l'implantation internationale de SUEZ environnement

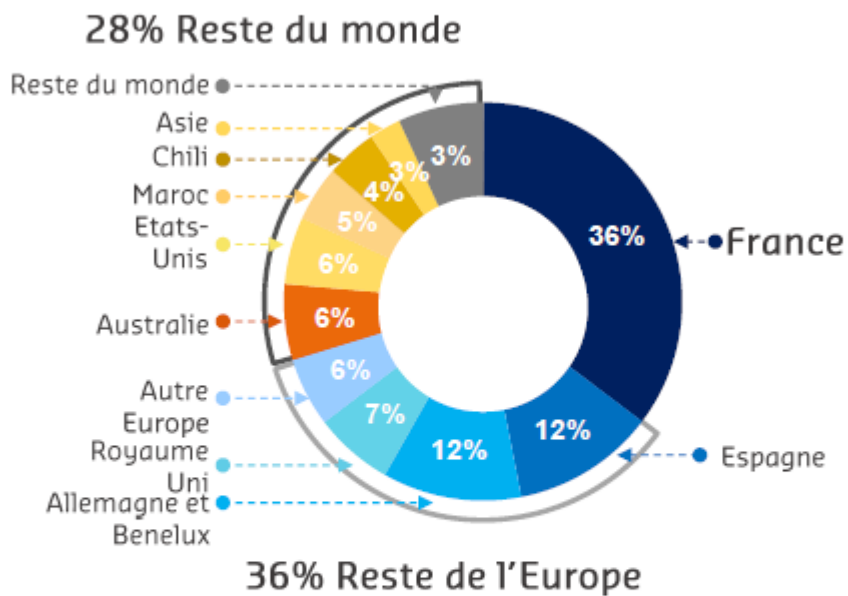


Source : SUEZ environnement

Eléments financiers sur SUEZ environnement

- Chiffre d'Affaires 2014 : 14,324 milliards d'€ contre 14,6 milliards en 2013

Chiffre d'affaires par zone géographique (au 31/12/2014) :



- Répartition du CA par segment d'activité (au 31/12/2014) :

- Eau Europe : 31,3 %
- Déchets Europe : 44,1 %
- International : 23,9 %
- Autres* : 0,7 %

Source : SUEZ environnement

Annexe 2 : La construction historique de la responsabilité sociétale

L'émergence de la notion de responsabilité sociétale est historiquement attribuée à Bowen³⁸¹ en 1953. Elle née dans un contexte de réflexion sur les responsabilités des chefs d'entreprise³⁸², mais tend à dépasser ces conceptions paternalistes et morales pour tendre vers le management³⁸³. En effet, les travaux sur la RSE ont rapidement détaché la notion de responsabilité de l'éthique patronale, pour la resituer progressivement au cœur du management des organisations et en faire un levier d'adaptation des entreprises aux mutations de leur environnement. En cela, la RSE est une stratégie d'entreprise c'est-à-dire une « *mise en actions des intentions finalisées de l'entreprise (ici contribuer aux attentes de développement durable des services d'eau) dans le but d'améliorer ses conditions d'insertion dans l'environnement, en exploitant des ressources et des compétences qui, sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables* »³⁸⁴. La stratégie d'une organisation est bel et bien l'outil de pilotage de ses relations avec son environnement organisationnel. Abordée sous l'angle des processus, la stratégie rassemble l'ensemble des moyens permettant de guider une organisation dans l'atteinte de ses objectifs. En termes de finalités, la stratégie permet à l'organisation de structurer ses processus d'échange avec les autres acteurs, en exploitant les contraintes, les opportunités et ressources de sa situation, pour atteindre ses objectifs et tirer le meilleur parti de ses échanges.

A partir des années 1970-1980, les travaux sur la RSE évoluent vers l'étude des nouvelles missions des entreprises ayant davantage à faire avec l'intérêt de la Cité. Les chercheurs qualifient de « citoyennes » les entreprises engagées dans de telles missions. « *La citoyenneté d'entreprise renvoie à une éthique de l'intérêt général, au souci d'un bien commun, à la visée d'un optimum social par l'organisation* »³⁸⁵. Cette notion permet de nommer et décrire le fait que l'entreprise ne sert plus uniquement des intérêts privés mais qu'elle met également « son

³⁸¹ BOWEN H. R., *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row, 1953

³⁸² DE BRY F., *Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ?* in MAHIEU F.R., RAPAPORT H. (ed.) *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, 1998

³⁸³ BALLEST J., DE BRY F., CARIMENTRAND A., JOLIVET P., *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil, 2011

³⁸⁴ LORINO P., TARONDEAU JC., *De la stratégie aux processus stratégiques*, *Revue française de gestion*, n°160, 2006

³⁸⁵ ROBERT-DEMONTROND P. *L'entreprise socialement responsable : de l'idéal de citoyenneté à la question des incivilités ordinaires*, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements*, 2003.

efficacité au service du bien commun ou de l'intérêt collectif »³⁸⁶. L'avènement de la citoyenneté d'entreprise « *marque un tournant dans la réflexion que l'entreprise mène sur elle-même* »³⁸⁷. Elle l'amène à penser ses devoirs dans une vision élargie de son rapport à l'environnement organisationnel. Elle montre également l'existence de solidarités entre elle et la vie de la cité, en affirmant notamment qu'une entreprise ne peut durablement prospérer dans un environnement qui dépérit. Nombre d'initiatives voient alors le jour dans les grandes entreprises montrant leur volonté de mener des actions en dehors de leur activité propre et de se positionner comme une force de cohésion sociale. Cependant, dans cette démarche, les activités à finalités sociétales sont originellement exercées en dehors de l'activité de cœur de métier des entreprises, sous la forme d'une responsabilité dissociée³⁸⁸. Les principales actions sont conduites via des dispositifs de mécénat de solidarité ou via des fondations d'entreprises qui délimitent le cadre du *charity business*. Les engagements citoyens des entreprises ont avant tout porté sur la défense des conditions de travail (engagement contre le travail des enfants...), le maintien de l'emploi dans les bassins industriels (formation tout au long de la vie, réinsertion...) et plus largement sur la coopération internationale et le soutien aux activités artistiques et culturelles.

Ce n'est qu'à partir des années 1990 que les entreprises s'approprient véritablement la démarche sociétale, dans un contexte de consolidation et de normalisation internationale de la notion de RSE. La démarche RSE se distingue de l'engagement citoyen des entreprises par le fait qu'elle ambitionne de répondre aux attentes sociétales par « *l'action quotidienne de l'entreprise au sein de son activité* »³⁸⁹. Il s'agit de répondre, d'une part, aux attentes en terme de développement durable des parties prenantes (*stakeholders*) tout en leur rendant, d'autre part, des comptes quant à la façon dont elle honore ses engagements (transparence des pratiques et de leurs impacts). Les parties prenantes sont définies comme « *l'ensemble des personnes ou groupes qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie d'entreprise* »³⁹⁰. Si la démarche citoyenne renvoyait à une approche dissociée des responsabilités sociétales (répondre aux enjeux sociétaux en dehors de son activité économique qui reste inchangée) ; l'ambition du processus théorique et pratique de responsabilité sociétale est de proposer une approche intégrée de la durabilité dans l'activité

³⁸⁶ LAVILLE E. *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris. Pearson Education. 2009

³⁸⁷ ETCHEGOYEN A. *Le pouvoir des mots : dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*. Paris. Dunod.1994

³⁸⁸ PEREZ R. *La gouvernance de l'entreprise*, Paris. La Découverte. 2003

³⁸⁹ LAVILLE, Op cit.

³⁹⁰ LEPINEUX F., ROSE FF., BONANMI C., HUDSON S. *La RSE : théories et pratiques*, Management Sup. Paris. Dunod, 2011

stratégique et opérationnelle de l'entreprise.

A travers l'affirmation de stratégie RSE dans les entreprises, certaines d'entre elles se positionnent dans une démarche de questionnement sur leurs processus productifs, sur leurs capacités de réaction voire même d'anticipation des attentes des parties prenantes. Cette interrogation remet au cœur de la problématique du développement économique le rôle des entreprises dans le développement des sociétés, leurs capacités, leurs obligations, ou non, à générer du bien-être pour les populations ou à gérer des biens publics (qui jusqu'alors était une prérogative essentielle des pouvoirs publics). Les écrits théoriques sur la RSE reconnaissent l'importance de l'implication des entreprises dans la sphère sociale et insistent, de ce fait, sur l'encastrement de l'économie dans la société³⁹¹. Certains auteurs voient même dans ce nouvel engagement des entreprises, une manière de ré-enchanter l'entreprise³⁹². A travers la RSE, l'entreprise prend conscience de son interdépendance à l'environnement. « *Alors que l'environnement de l'entreprise était appréhendé globalement, la théorie des parties prenantes a permis d'opérationnaliser les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui le composent* »³⁹³. Cependant, cet engagement des entreprises en faveur du développement durable s'avère hétérogène et controversé. Les controverses sur la RSE ont essentiellement porté sur la pertinence de l'élargissement des responsabilités des entreprises : les partisans des bienfaits de la croissance économique libérale sur le développement social³⁹⁴ s'opposent à ceux favorables à la refonte des objectifs de développement des entreprises autour de la performance globale³⁹⁵. Les débats plus contemporains sur la RSE ont porté sur les modalités de mise en œuvre de cette nouvelle responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement organisationnel.

³⁹¹ GRANOVETTER M. Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), 1985.

³⁹² HATCHUEL A., SEGRESTIN B. *Refonder l'entreprise*, Seuil, La république des idées, 2012

³⁹³ CAPRON M., QUAIREL JF., *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007

³⁹⁴ FREEMAN R. *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, 1984.

³⁹⁵ WOOD D., *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, 1991.

Annexe 3 : La notion d'entreprise

Définir l'entreprise pourrait apparaître comme une chose facile tant elle est présente dans la vie quotidienne. Si les premières études sur l'entreprise sont relativement anciennes (remontant au XIX^{ème}), elles ont connu un regain d'intérêt dans les années 1980 par l'analyse des enjeux de la compétitivité et de l'emploi.

En France, l'entreprise est avant tout un établissement à caractère juridique comme le propose l'INSEE, définissant l'entreprise « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* »³⁹⁶. Ainsi, l'entreprise renvoie à trois niveaux d'analyse : l'établissement comme lieu physique de production ; la société comme réalité juridique, comptable et fiscale ; et le groupe comme réalité financière et stratégique.

L'entreprise est aussi une catégorie économique dont les approches classiques proposent une définition centrée sur sa nature **productive** et **profitable**. L'entreprise est une unité de production de valeur qui mobilise des facteurs de production dans le but de fabriquer un produit ou rendre un service. Pareto définit l'entreprise comme « *l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. (...) L'entreprise peut revêtir différentes formes : elle être confiée à des particuliers, ou peut être exercée par l'Etat, les communes* »³⁹⁷. Cette action propre à l'entreprise suppose des coûts de production qui doivent être recouverts par des recettes pour au-delà générer du profit. Ainsi, l'entreprise est une unité d'accumulation et de répartition de capital. Associée à la production, le **profit** constitue le second fondement traditionnel de cette dernière. L'Article 1832 du code Civil définit l'entreprise comme « *une société instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager des bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* »³⁹⁸. Selon ces théories, le profit constituerait « la finalité de la production et de la vente »³⁹⁹ pour une entreprise.

Le caractère lucratif de l'activité entrepreneuriale apparaît comme le seul « *critère*

³⁹⁶ INSEE, 2012. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm>

³⁹⁷ PARETO, V. Manuel d'économie politique. Genève: Librairie Droz, 1909/1981.

³⁹⁸ Article 1832 - Code Civil, Livre III - Titre IX, *De la société*. <http://www.legifrance.gouv.fr>

³⁹⁹ COHEN, E. Dictionnaire de gestion. Paris : Ed. La Découverte, 2000.

discriminant »⁴⁰⁰ de l'approche classique, permettant de définir et de classer les entreprises : serait entreprise toute « *organisation instrumentale tournée vers la recherche du profit économique et d'une pérennité rentable permettant de créer de la valeur financière pour leurs propriétaires* »⁴⁰¹.

Cependant, cette perspective classique de l'entreprise constitue aujourd'hui un raccourci souvent trop rapide pour embrasser la diversité des réalités cachées sous le terme générique d'entreprise. Ainsi, réduire l'activité d'entreprise à une activité profitable, reviendrait à mettre sur le même plan des activités d'entrepreneuriat de nature différentes (comme celle d'un commerçant, d'un artisan, d'un auto-entrepreneur ou d'une multinationale). Plus encore, la focalisation sur la rentabilité comme finalité unique tendrait à exclure de la catégorie "d'entreprise" les organisations du tiers secteur (économie sociale et solidaire) aujourd'hui en plein essor, ou les entreprises délégataires de service public dont le mandat comporte en son sein le pilotage et la garantie de l'intérêt général. En effet, les opérateurs urbains comme Lyonnaise des Eaux permettent d'exemplifier la diversité des activités et des problématiques que doit recouvrir aujourd'hui le terme "d'entreprise". Placée en France sous le régime de la délégation de service public, Lyonnaise des Eaux a une activité « *multi-secteurs* »⁴⁰² d'opérateur urbain privé. Gestionnaire d'un service public technique et garante dans sa gestion de l'intérêt général, son activité dépasse largement le prisme de la simple rentabilité financière pour embrasser des domaines aussi divers que

- L'exploitation des équipements (opérateur)
- La conception des équipements (ingénieur)
- La construction des équipements (constructeur)
- La fabrication des équipements (industriel, innovation)
- La mission de service public (gestionnaire de service)

La réduction traditionnelle de l'entreprise à une fonction unique manque donc de réalisme au sens où elle ne prend pas en compte la diversité de l'activité des entreprises et des enjeux auxquels elle se trouve confrontée. L'entreprise moderne doit être aussi interrogée au regard de l'impact social et environnemental de son activité économique ; et au

⁴⁰⁰HATCHUEL, A., SEGRESTIN, B. Refonder l'entreprise. Paris, Seuil, La République des idées, 2012..

⁴⁰¹ MEYSSONNIER, F. Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ? LEMNA - Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique, Document de travail, 2010.

⁴⁰²LORRAIN, D. Le modèle français de services urbains. Economie et humanisme, 1990, vol. 312, pp. 39-58.

regard de l'obligation qui lui est faite de trouver des modalités de conciliation entre son intérêt propre et l'intérêt général. Si le profit est une ressource nécessaire pour l'entreprise, elle n'en est plus la fin. La prise en compte de la diversité des arbitrages en jeu dans l'activité des entreprises (arbitrages économiques, techniques, sociaux et environnementaux) doit conduire au renouvellement de la pensée sur l'entreprise.

Pour A.Hatchuel et B.Segrestin, le défi consiste à envisager d'une nouvelle manière la modernité de l'entreprise dans le but de la refonder sur des bases plus larges et plus solides que la simple dimension et responsabilité financière (Segrestin, B. & Hatchuel, A., 2011).

- L'activité technique de l'entreprise doit permettre de lui donner une vocation d'innovation dans la société. Ce travail d'innovation suppose l'apprentissage collectif de nouveaux modes de gestion et de production appliqués et mises en œuvre dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- L'éthique d'entreprise doit lui permettre de définir et de porter un projet d'entreprise en société. L'entreprise doit se construire autour d'un « projet de création collective » reconnu et soutenu par les autres acteurs du territoire qui y voient un outil de développement économique et social.
- Le socle social de l'entreprise doit permettre de développer une action d'entreprise co-construite par des salariés engagés et placés de nouveau sous l'autorité renouvelée du chef d'entreprise. Cette dernière dimension renvoie à une définition de l'entreprise comme entité sociale, lieu de coopérations interindividuelles volontaires et normées. Cette mise en système des individus à travers un projet collectif est d'identité collective.

Annexe 4 : La gestion des services urbains d'eau et le développement du capitalisme urbain

La gestion communale ou intercommunale des services publics d'eau est un héritage de la révolution française (1790) qui s'est vu être entériné successivement par les textes législatifs du XIX^{ème} siècle puis par les différentes lois de décentralisation du début du XX^{ème} siècle. De fait, les services publics d'eau potable ont alors hérité de la très grande fragmentation territoriale communale (36 000 communes) : on compte encore aujourd'hui près de 12 000 services d'eau comprenant une ou plusieurs communes (mais ayant tous le statut d'Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial). Il est avéré que très tôt, « les communes ont satisfait leur responsabilité en eau potable en s'organisant à plusieurs » afin de mutualiser les coûts de développement et de gestion des réseaux d'eau. Selon Christelle Pezon⁴⁰³, dès 1988, sur les 15 400 services d'eau recensés en France, 14 500 sont des syndicats intercommunaux dotés de la compétence eau. La nature administrative de ces syndicats d'approvisionnement en eau a évolué au grès de l'évolution des lois de décentralisation⁴⁰⁴. Encore aujourd'hui, cette diversité des modes d'organisation territoriale de la gestion de l'eau perdure. L'étude de la base de données SISPEA 2012 sur les services d'eau révèle que la majorité des services s'organisent encore majoritairement sur un périmètre territorial communal simple. La répartition des services par type d'intercommunalité a faiblement évolué depuis 1992 ce qui démontre une certaine « *inertie des territoires de gestion des réseaux techniques urbains* »⁴⁰⁵.

⁴⁰³ PEZON, C., PETITET, S. L'intercommunalité en France de 1890 à 1999, la distribution d'eau potable en question. Communication à la Journée d'études 'Les territoires de l'eau', Université d'Arras, 2004.

⁴⁰⁴ D'abord limité à la forme de Syndicat Intercommunaux à Vocation Unique (SIVU de 1890 à 1959), les intercommunalités ont pu progressivement se doter de nouvelles compétences (SIVOM) et associer communes, syndicats et départements autour de la compétence eau, sous la forme de syndicats mixtes (SM). A partir des années 1960, les grandes agglomérations peuvent également, en fonction de leur taille, se regrouper en Communautés Urbaines (1966, CU, population supérieure à 500 000 habitants), en Communauté d'Agglomération (1969, CA, population supérieure à 50 000 habitants) ou en Communauté de Communes (1969, CC, pas de critère de taille) pour gérer l'eau.

⁴⁰⁵ S Vaucelle : http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/146/files/2013/07/11_Sandrine_Vaucelle.pdf

Evolution des statuts des services d'eau en France : 1992 - 2012

Nombre de service d'eau par statut juridique		
Statut juridique	Nombre 1992	Nombre 2012
Commune	11800	9811
SIVU	3375	2630
SIVOM	445	426
Communauté urbaine	9	56
<i>source</i>	GIP Reclus	SISPEA

Source : J.Batisse d'après Pezon et SISPEA, 2012

Cependant, la croissance forte du nombre de communautés urbaines sur cette période témoigne de l'adhésion progressive des collectivités à la mise en place d'intercommunalités fondées sur un «*projet de développement territorial*»⁴⁰⁶ (projets métropolitains notamment). Sur ce point, les travaux de Guillem Canneva et Rémi de Laage⁴⁰⁷ montrent comment la réorganisation des services d'eau à l'échelle des agglomérations peut contribuer à l'amélioration de la durabilité des services d'eau. L'accroissement de l'échelle de gestion associée à l'agglomération des services peut entraîner une rationalisation de la gestion patrimoniale des infrastructures et une péréquation tarifaire entre communes-centres et communes-périphériques favorables à la baisse du prix de l'eau. Si ces dynamiques d'intercommunalités réussies témoignent de processus « négociés » ou « consensuels » d'agglomération, visant à légitimer l'autorité communautaire en renforçant son efficacité d'action, Emmanuelle Hellier nuance le « succès quantitatif des Communautés » par l'observation de cas où la fragmentation territoriale entre gros et petits syndicats, les résistances politiques, ou la fragilisation des capacités d'actions des élus locaux sont autant de frein à la réussite de ces intercommunalités.

S'intéressant aux trajectoires des grandes entreprises opérant dans la gestion et la construction de l'urbain, Dominique Lorrain et Alexandre Fernandez ont mis en lumière dans leurs travaux le fait que la construction de ces territoires est historiquement liée, en France, à l'interaction d'acteurs publics et privés⁴⁰⁸. En effet, les villes ont été les principaux territoires d'invention et d'expérimentation de partenariats public-privé qui ont donné naissance à un

⁴⁰⁶ PEZON, C., PETITET, S. L'intercommunalité en France de 1890 à 1999, la distribution d'eau potable en question. Communication à la Journée d'études 'Les territoires de l'eau', Université d'Arras, 2004.

⁴⁰⁷ CANNEVA., G, PEZON, C. Des communes aux communautés, la révolution invisible des services d'eau en France. Flux, vol. 74, 2008, pp. 56-67

⁴⁰⁸ FERNANDEZ. A. Villes, services publics, entreprises : L'électricité en France et en Espagne du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle. Pessac : MSHA, 2006

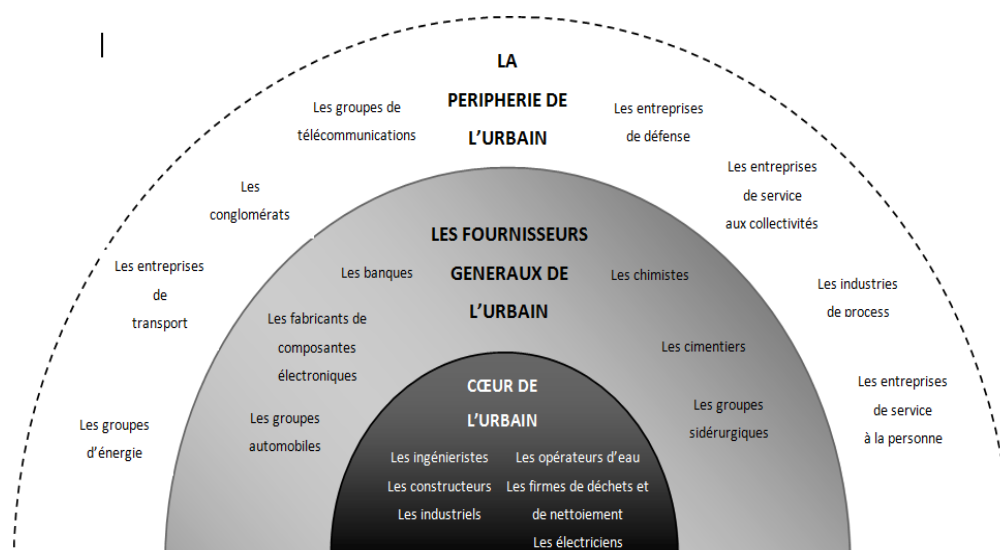
écosystème industriel et commercial de compagnies privées spécialisées dans le financement, la construction et la gestion des infrastructures techniques urbaines. La construction des territoires urbains sous la responsabilité des autorités publiques municipales s'est ainsi appuyée sur un grand nombre d'entreprises de nature capitaliste (comme Lyonnaise des Eaux, Véolia, Bouygues...). La ville, la commune ou plus largement l'intercommunalité urbaine telles que nous venons de l'évoquer pour l'eau potable sont devenues les lieux de formation d'un « *capitalisme urbain* »⁴⁰⁹ regroupant l'ensemble des entreprises privées, historiquement concessionnaires, participant à la construction des infrastructures bâties de la ville (ses grandes infrastructures - les routes et ponts - le bâtiment) mais aussi de ses services urbains⁴¹⁰. Au cœur de ce capitalisme urbain, se trouvent les entreprises en prise directe avec les activités de construction du bâti et de gestion des services urbains (les constructeurs, les promoteurs, les ingénieurs, les opérateurs). En lien avec ces premiers acteurs se dessine un autre groupe d'entreprises, « les fournisseurs généraux de l'urbain », dont le rôle est d'apporter les produits nécessaires la construction de la ville (les banques, les cimentiers, les transporteurs...). Enfin, à la périphérie de l'urbain se situent l'ensemble des entreprises qui n'ont que des relations occasionnelles avec la construction urbaine.

⁴⁰⁹ LORRAIN, D. Capitalismes urbains : des modèles européens en compétition. L'année de la régulation, 2002, n°6, pp. 195-239.

⁴¹⁰ LORRAIN, D. La gig@city, nouveau lieu de la production de capital. Annales des mines – Réalités industrielles, février 2008, pp. 63-69.

Pour Dominique Lorrain, le positionnement dans l'architecture urbaine des opérateurs d'eau se voit aujourd'hui renforcé par « la transformation de la matérialité des villes ». La ville contemporaine devient une ville complexe, fortement marquée et structurée par ses réseaux qui deviennent le support de l'économie capitaliste. Plus encore, ces réseaux sont devenus le levier du changement d'échelle des « villes » en « mégapoles », ou « gigacity ».

Schéma de synthèse des acteurs du capitalisme urbain



Source : J.Batiste 2014

La mise en œuvre des services urbains à l'échelon local a fait apparaître pour les opérateurs privés un marché leur permettant de devenir des acteurs de référence sur le plan national et international⁴¹¹. Ce système économique municipal est né au début du XIX^{ème} siècle par la collaboration institutionnalisée des opérateurs privés et des autorités publiques, notamment sous la forme de contrats de délégation de service public (DSP). La délégation de service public se définit comme une gestion indirecte du service de l'eau par les collectivités territoriales qui confient tout ou partie de la gestion des services à des entreprises du secteur privé (le délégataire), tout en conservant la maîtrise du service ainsi que la définition de ses caractéristiques essentielles (définition du prix, des investissements, définition et contrôle des travaux). La collectivité peut opter, après une mise en concurrence des opérateurs, pour une des quatre formes contractuelles possibles de DSP dans le domaine de l'eau : la concession, l'affermage, la gérance et la régie intéressée. Chacune de ces formes de contrat va encadrer le rôle et les responsabilités des opérateurs privés et définir le périmètre de leurs prérogatives dans le domaine de la gestion du service. Quelle que soit la forme de délégation mise en œuvre, l'autorité publique reste organisatrice du service dans la mesure où elle définit la politique de gestion du service.

⁴¹¹ DEFEUILLEY, Opcit

La concession est la forme originelle de gestion déléguée du service public. Principalement utilisée au XIX^{ème} siècle dans le domaine de l'eau, elle se caractérise par le transfert total de responsabilité de la gestion du service de l'autorité publique vers l'opérateur privé. Dans ce schéma de gestion le plus fortement délégué, l'entreprise exploite et assume le service « à ses risques et périls », ce qui signifie qu'elle finance et construit les équipements, en assume le risque financier et la maintenance, et se rémunère directement auprès de l'utilisateur. La concession se caractérise par ses nombreux investissements et ses temps d'amortissements importants, dont la signature de contrats de longue durée (20 à 30 ans en moyenne) est l'illustration.

L'affermage est un dispositif de délégation partielle de la gestion du service public. A partir de l'Entre-deux-guerres, le modèle de la concession dans le domaine de l'eau est en déclin. Les collectivités qui souhaitent étendre l'approvisionnement en eau à tous les usagers sont en effet confrontées aux refus des délégataires de procéder à de nouveaux investissements. Sur la période 1875-1928, le Conseil d'Etat arbitre 78 litiges entre collectivités et opérateurs amenant non seulement à une rupture anticipée de nombreux contrats mais aussi au déclin progressif de ce mode de gestion⁴¹². Pour continuer à exister, les opérateurs privés de l'eau inventent de nouveaux modes de coopération avec les autorités publiques, sur la base d'un « *compromis public-privé* »⁴¹³ portant sur un partage plus équilibré des risques et des responsabilités entre les acteurs. L'affermage est le produit de ce compromis. Cette forme de contrat introduit « *une nouvelle formalisation des pouvoirs entre les autorités locales et la firme. Cette nouvelle répartition des financements et du pouvoir conduit à la conception moderne de la société de service* »⁴¹⁴. Dans ce nouveau cadre juridique, le financement et l'investissement nécessaire au fonctionnement du service sont assurés par la collectivité (par l'emprunt public ou les subventions étatiques), tandis que l'opérateur fermier a en charge l'exploitation du service pour le compte de la commune ou de l'EPCI, pour une durée de contrat réduite à une dizaine d'années en moyenne. L'opérateur continue à percevoir sa rémunération auprès de l'utilisateur-final par le recouvrement des factures et attribue une partie

⁴¹² LORRAIN, D. La naissance de l'affermage : coopérer pour exister. Entreprises et histoire, 2008, n° 50, pp. 67-85

⁴¹³ LORRAIN, D. La ville et les marchés : ce qui change au début du 21^{ème} siècle. Espace Temps.net, 2013

⁴¹⁴ LORRAIN, D. La naissance de l'affermage : coopérer pour exister. Entreprises et histoire, 2008, n° 50, pp. 67-85.

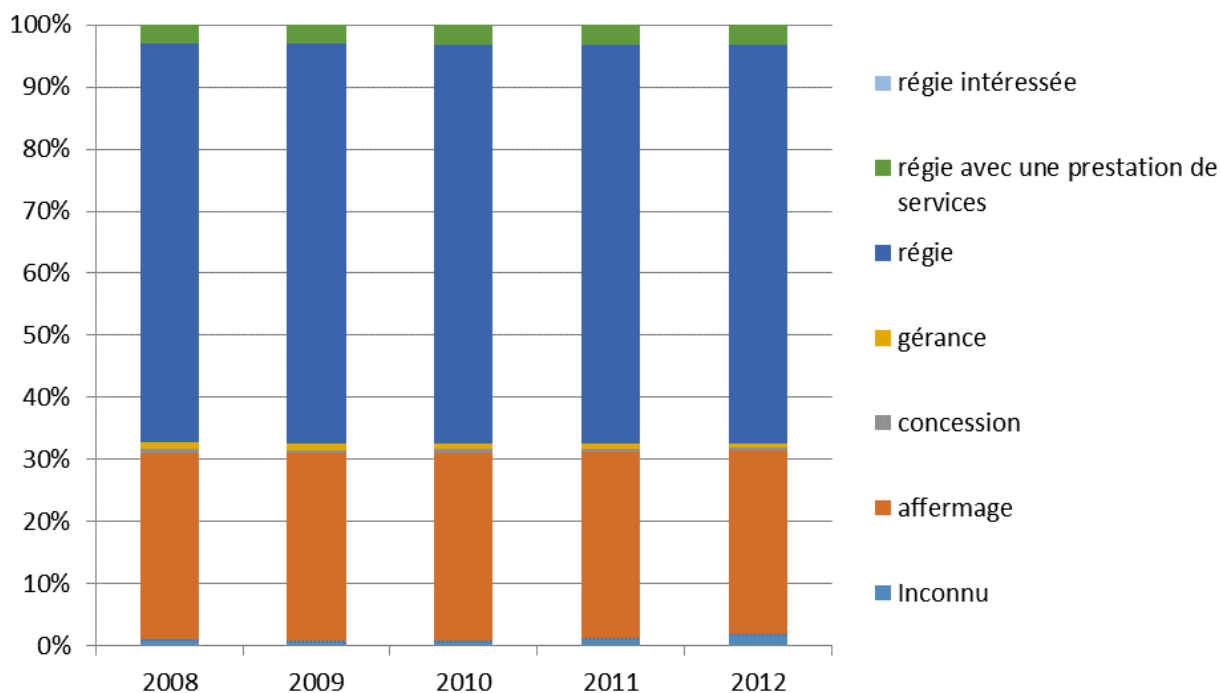
de cette rémunération à la collectivité pour le recouvrement de ses coûts d'investissement (on parle de « surtaxe » de la collectivité pour le versement des recettes assurant le remboursement des emprunts, et de redevance si la collectivité est associée aux bénéficiaires). Le premier contrat d'affermage est celui que la Compagnie Générale des Eaux signe avec le Syndicat de la Banlieue de Paris pour les Eaux (ancêtre de l'actuel Sedif) en 1923 pour la maintenance et l'exploitation des installations d'eau potable. Pour la première fois, ce contrat « *introduit une prime de gestion et une prime d'économie d'exploitation* ». Le passage historique de la concession à l'affermage est considéré par Dominique Lorrain comme l'évolution d'un contrat fondé sur la propriété (l'opérateur apporte des actifs tangibles – les financements) vers un contrat basé principalement sur le savoir-faire de l'opérateur (l'opérateur apporte des actifs intangibles – l'expertise technique).

Dans le cas d'un contrat de *gérance*, l'opérateur assure l'exploitation du service mais ne fait aucun investissement. Contrairement à l'affermage, l'entreprise privée reverse ici les recettes d'exploitation à la collectivité qui rémunère ce dernier par un montant forfaitaire.

La *régie intéressée* est enfin un contrat par lequel la collectivité confie à un opérateur l'exploitation du service. L'opérateur est ici rémunéré directement par la collectivité (qui récupère les recettes d'exploitation) sur une base forfaitaire (garantie de recettes) à laquelle s'ajoute une rémunération de la performance de gestion du service.

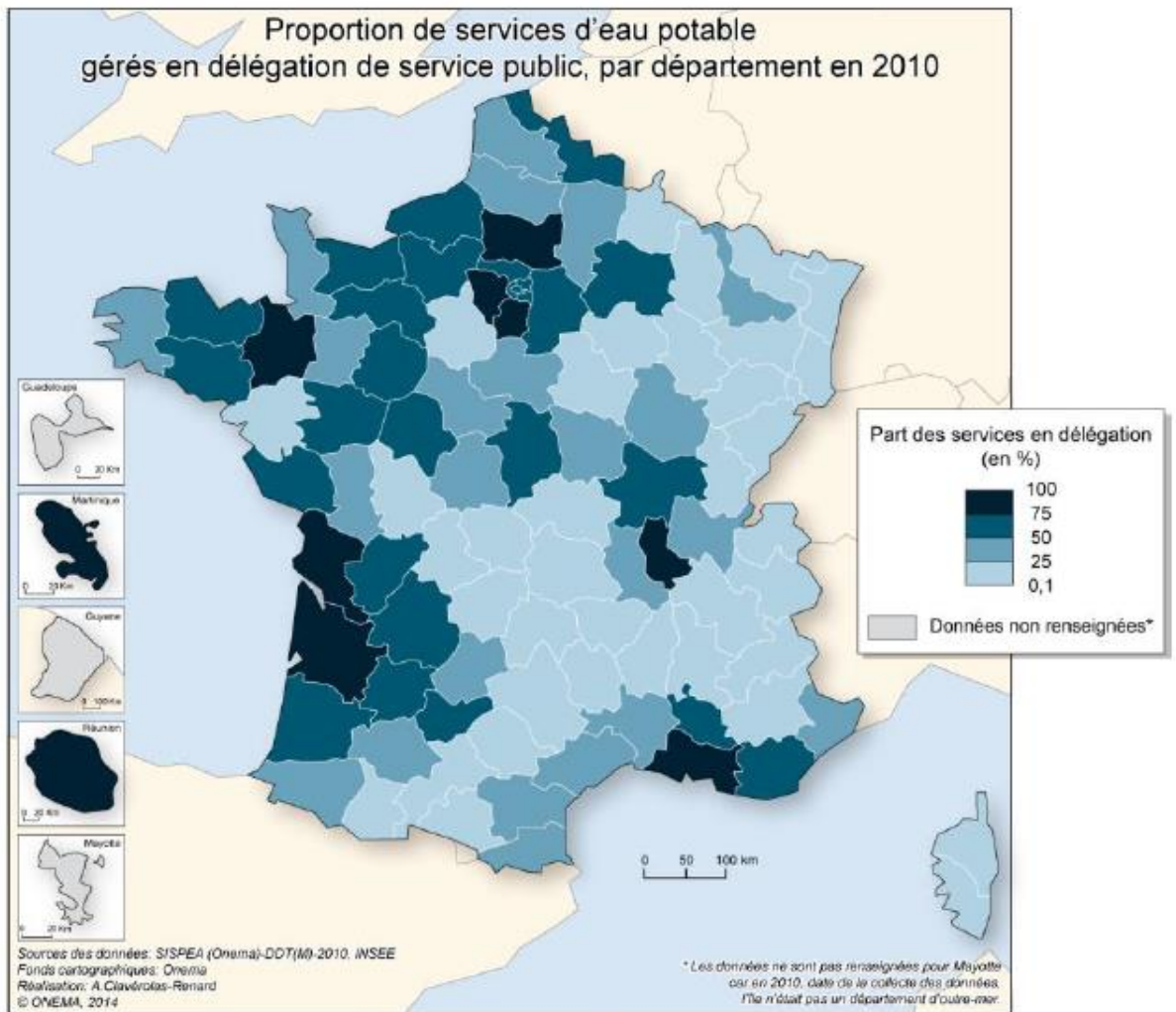
Si les opérateurs privés assurent l'approvisionnement en eau de la majorité de la population française, la délégation de service public reste un choix de gestion quantitativement minoritaire pour les autorités publiques responsables des services. En effet, depuis 2008, environ 70 % des services d'eau en France sont en gestion directe (ou régie) tandis que 30% d'entre eux sont en délégation de services publics. Cette répartition des modes de gestion s'avère relativement stable dans le temps.

Répartition du pourcentage de service d'eau par mode de gestion : analyse diachronique 2008-2011 en France



Source : J.Batisse d'après SISPEA, 2012

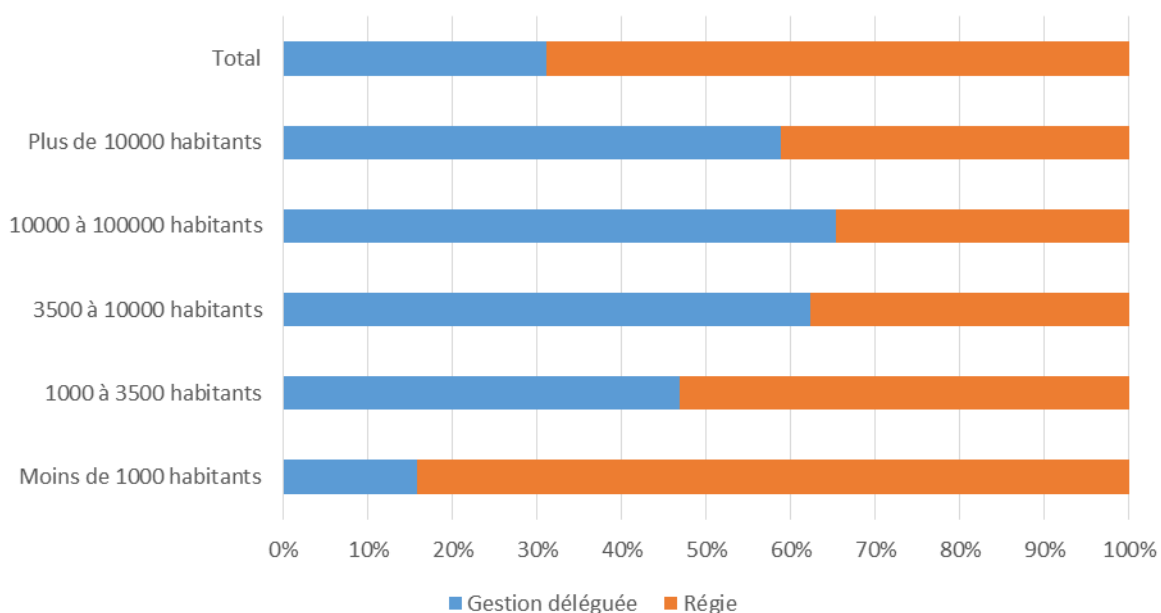
Cette disparité entre nombre de services gérés en délégation et population desservie nous amène à s'interroger alors sur la géographie du développement des opérateurs privés en France. La géographie de la gestion déléguée en France est particulièrement marquée par le développement dans les départements de l'ouest, du pourtour parisien et du sud-est de la France ; tandis que la gestion en régie caractérise davantage l'est et le centre de la France.



Source: SISPEA (Onema) – DDT(M) – 2010

La géographie de la gestion déléguée en France est ensuite marquée par sa **dimension urbaine**, produit de l’histoire que nous avons retracée. En effet, en 2010, on observe un point de bascule dans le mode de gestion à partir du moment où la population desservie par le service est supérieure à 3500 habitants. Ainsi, la majorité des services d’eau des villes de taille moyenne ou importante sont gérées en délégation de service public.

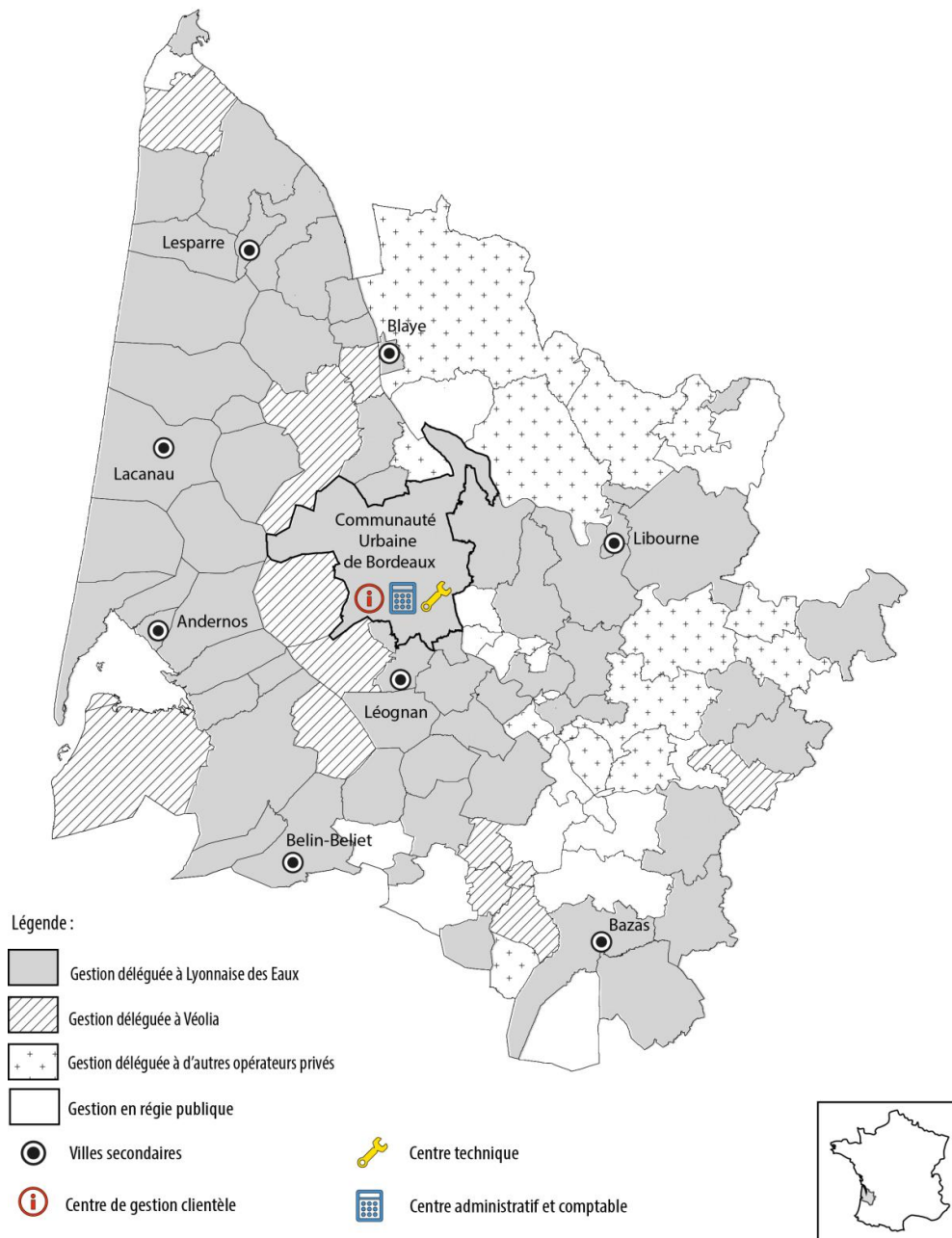
Répartition du pourcentage de service d'eau par mode de gestion en France, en fonction du nombre d'habitants desservis



Source : J.Batiste d'après SISPEA, 2012

L'implantation des opérateurs dans les grandes villes françaises leur permettent de s'appuyer dans leur développement économique sur un réseau de lieux emblématiques inscrits dans la durée (présence de LDE dans l'agglomération bordelaise depuis plus de cent ans). Ces archipels de contrats se constituent à la fois sur la base des contraintes physiques, techniques et politiques qui structurent l'activité de production et d'approvisionnement en eau. Cette approche par le réseau technique du territoire de l'eau apporte, à une échelle fine, une vision maillée du territoire : le réseau structure l'espace social, selon une dialectique d'inclusion/exclusion des usagers et des territoires rattachés ou non aux services publics d'eau potable (Schneier-Madanes, G ; 2004 ; Vaucelle, S ; 2005). Pour l'opérateur, ces archipels de contrats permettent de favoriser la mutualisation des services supports, à l'échelle départementale, régionale ou nationale. Cette situation est le résultat d'une stratégie historique combinant plusieurs critères : contiguïté territoriale et complémentarité des contrats signés avec des collectivités petites et grandes, effet d'agglomération et économies d'échelles, complémentarité entre eau potable et assainissement (Vaucelle, S ; 2005).

Processus de mutualisation des services au sein de l'entreprise Lyonnaise des Eaux :
l'exemple de l'entreprise régionale Bordeaux-Guyenne



Source : J.Batiste d'après LDE, 2012

En termes d'économie d'échelle, l'entreprise régionale Bordeaux Guyenne mutualise sur le périmètre du contrat de concession avec la Communauté Urbaine de Bordeaux plusieurs services supports au sein de différents centres :

- Le centre administratif et comptable :
 - o Centre comptable (ERBG)
 - o Centre de gestion des approvisionnements (ERBG)
 - o Centre de gestion de la paie (ERBG)
- Le centre de gestion clientèle :
 - o Service de facturation (périmètre ERBG, ERLandes, ERMéditerranée)
 - o Service d'encaissement (périmètre ERBG, ERLandes, ERMéditerranée)
 - o Service de gestion de la paie (périmètre ERBG, ERLandes, ERMéditerranée)
- Le centre technique (laboratoire de recherche LyRE)
 - o Pôle grands systèmes eau et assainissement (ERBG, National) en charge des projets d'innovation et de développement sur les problématiques de gestion patrimoniale, de gestion des eaux pluviales.
 - o Centre Grand Cycle de l'Eau (ERBG, National) en charge des projets d'innovation et de développement sur les problématiques de gestion du milieu naturel
 - o Centre Acteurs et Usagers (ERBG, National) en charge des projets d'innovation et de développement sur les problématiques de gouvernance et de relation à l'utilisateur

Annexe 5 : Listing des entretiens et grille d'entretiens semi-directifs sur la RSE

Nom	Prénom	Société	Fonction	Localisation
MAUGENDRE	Jean-Pierre	Lyonnaise des Eaux	DIRECTEUR ADJOINT AU DEVELOPPEMENT DURABLE	SIEGE
PERIANU	Thomas	SUEZ Environnement	DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE	SIEGE
AUGE	Antoine	GDF SUEZ SA	DIRECTEUR DELEGUE SUD OUEST	SIEGE
GRIBENSKI	Juliette	Lyonnaise des Eaux	CHEF DE PROJETS ENGAGEMENTS SOCIETAUX	SIEGE
BRAILOWSKY	Alexandre	SUEZ Environnement	DIRECTEUR	SIEGE
FAGHERAZZI	Yves	Lyonnaise des Eaux	DIRECTEUR OPERATIONNEL CUB	UNITE TERRITORIALE
LITRICO	Xavier	Lyonnaise des Eaux	DIRECTEUR DU CENTRE DE RECHERCHE ET DEV	UNITE TERRITORIALE
LARROUY-CASTERA	Sandrine	Lyonnaise des Eaux	RESPONSABLE DES RELATIONS EXTERIEURES	UNITE TERRITORIALE
GELIE	Laurence	Lyonnaise des Eaux	RESPONSABLE PROJET	UNITE TERRITORIALE
GERVAISE	Karine	Lyonnaise des Eaux	CHARGEE DE COMMUNICATION	UNITE TERRITORIALE
ROS	Bruno	Lyonnaise des Eaux	DIRECTEUR CHARGE DE MISSION	UNITE TERRITORIALE
BUSCH	Pascal	Lyonnaise des Eaux	CHEF D'AGENCE REGIONALE CLIENTS	UNITE TERRITORIALE
SICOT	Nicolas	Lyonnaise des Eaux	CHEF D ' AGENCE TERRITORIALE	UNITE TERRITORIALE
CAMMAS	Bruno	Lyonnaise des Eaux	CHEF D'AGENCE COMMERCIALE	UNITE TERRITORIALE
GOMEZ	Mario	Lyonnaise des Eaux	CHEF DE SERVICE CLIENTS NIVEAU 2	UNITE TERRITORIALE
FAURE	Olivier	Lyonnaise des Eaux	DIRECTEUR D'ENTREPRISE REGIONALE ADJOINT	UNITE TERRITORIALE
LE HALPERE	Pascal	Lyonnaise des Eaux	COORDINATEUR COMMERCIAL	UNITE TERRITORIALE

Questionnaire suivi pour les entretiens semi-directifs

Contexte de l'entretien :

- Pouvez-vous vous présenter, présenter vos activités et celles de votre service ?
- Comment en êtes-vous arrivé à travailler à ce poste?

Contexte stratégique et évolution du groupe : quel est l'impact de la RSE dans la trajectoire industrielle de LDE ?

Le groupe : activité et développement

- Comment définiriez-vous l'activité historique du groupe dans la branche eau et le rôle d'opérateur de service public ?
- Quelles ont été les grandes phases et stratégies de développement de Lyonnaise des Eaux en France ?
- Quels sont pour vous les principaux contrats de Lyonnaise des Eaux en France et pourquoi ?
- Quelle est la place de ces contrats dans la stratégie de développement de l'entreprise ?

Responsabilités de l'opérateur : genèse

- Connaissez-vous la notion de RSE ? Comment la définiriez-vous au sein de LDE ?
- A partir de quand la RSE est-elle née dans l'entreprise ?
- Par qui a-t-elle été apportée ?
- A quels objectifs la RSE entend répondre ?
- Quels ont été les éléments déclencheurs de l'émergence de la RSE dans l'entreprise ?
- Y-a-t-il eu une évolution dans l'approche que fait le groupe de la RSE ?
- Est-ce que vous êtes-vous en accord avec l'évolution et la définition que le groupe donne à la RSE ?

RSE : développement et stratégie

- Cette notion constitue-t-elle un enjeu majeur dans le développement actuel de l'entreprise et dans sa stratégie de marché (différenciation, compétitivité) ?
- L'émergence des questions de RSE change-t-elle concrètement la manière dont les missions, les métiers et les responsabilités de l'entreprise sont portées par les collaborateurs ? La RSE doit-elle s'exercer à la marge de l'activité de l'entreprise ou en son sein, dans les métiers ?
- Existe-il des tensions internes autour de la nécessité ou non de faire de la RSE en lien avec le cœur de métier ?

- Quand Lyonnaise des Eaux entend s'afficher comme un « Acteur local citoyen et responsable », quel sens donnez-vous à ces propos ?

Structuration spatiale et fonctionnelle des activités RSE dans l'entreprise

Structure et organisation

- Quels sont les services qui prennent en charge la RSE ? (Service dédié à la RSE ou RSE diluée dans tous les services)
- Le développement de la RSE oblige-t-il l'entreprise à repenser le partage des activités et les relations entre ses différents services fonctionnels ?

Les fonctions du siège

- Comment la politique RSE se définit-elle au siège ?
- Quel est le rôle de votre service dans la structuration et la diffusion de la RSE dans l'entreprise ?

Les outils RSE et leur diffusion

- Quelles sont les formes que prend la RSE? Outils, méthodes, projets, centres de recherche? Qui élabore ces outils ?
- Comment ces outils, méthodes, projets sont-ils diffusés dans les branches opérationnelles puis les unités territoriales de l'entreprise (ER puis contrats) ?

Les fonctions des unités territoriales

- Quel est le rôle des ER dans la diffusion territoriale des projets RSE ? (répartition des fonctions)
- Les contrats importants de LDE sont-ils des vitrines territoriales de la politique RSE de LDE?
- Quelle place est laissée aux unités territoriales pour incrémenter, améliorer les outils et les positionnements de l'entreprise sur les questions de RSE ?
- Comment les bonnes expériences locales sont-elles partagées aux autres territoires ?

Importance de la RSE dans l'implantation territoriale du groupe :

Adaptation de la RSE aux territoires

- Quelles sont les procédures permettant d'adapter la politique RSE aux spécificités locales des contrats où l'entreprise opère ?
- Faites-vous une différence entre contrats urbains et contrats ruraux dans le développement de la RSE?

RSE et ancrage de l'entreprise

- Dans quelle mesure la RSE permet-elle à l'entreprise de mieux analyser les enjeux de durabilité sociale et environnementale propres à chacun des services publics d'eau potable dans lequel elle opère?
- Quand est-il de l'équation économique de la RSE pour l'entreprise ? Quels sont les coûts engendrés par la mise en place de la RSE dans l'entreprise ? Le coût économique de la RSE est-il un élément important de sa pérennisation dans l'entreprise ? Quel est l'impact de la RSE sur le développement commercial de l'entreprise ?
- Sur quels territoires sont mis en œuvre les principaux investissements et projets RSE ?
- Les contrats importants de LDE sont-ils des vitrines territoriales de la politique RSE de LDE?
- Quel est l'impact du développement des outils de RSE sur les rapports entreprise/client (renégociation contractuelle, avenants, service à l'utilisateur) ?
- Quel est l'impact du développement des outils de RSE sur les rapports entreprise/territoire (relations partenariales, confiance) ?
- Quels sont les attributs de l'entreprise qui favorisent l'ancrage territorial de l'entreprise ?
- Quels sont les attributs des territoires qui favorisent l'insertion locale de l'entreprise ?

Conclusion de l'entretien :

Mise en perspective en abordant l'impact de la dimension internationale du groupe sur la construction des thématiques de RSE

Mise en perspective en positionnant l'entreprise par rapport à d'autres groupes internationaux dans le domaine de l'eau (Véolia) ou autres (SNCF, Lafarge)

Annexe 6 : Déclarations de clôture des Forums alternatifs mondiaux de l'eau

FAME 2003 – Florence

Pour une Coalition Mondiale contre la privatisation et la marchandisation de l'eau

Nous sommes un groupe de diverses organisations venant d'Afrique, d'Asie, d'Europe, d'Amérique Latine et d'Amérique du nord agissant dans différents secteurs de la société avec la participation des citoyens. Nous nous sommes réunis sur la base de principes et de valeurs communes.

L'eau de la terre appartient à tous et est nécessaire à la vie et ne doit pas être traitée comme une marchandise achetable, vendable, source de profit tel un bien économique. L'ensemble des communautés humaines doivent avoir comme première responsabilité de garantir que l'eau fait partie de notre patrimoine commun. L'eau est un droit humain fondamental nécessaire à notre survie. Elle doit être sauvegardée par les autorités publiques et par les institutions nationales et internationales à travers une loi. Chaque être humain a le droit à une quantité suffisante d'eau de bonne qualité pour vivre (40 à 50 litres par jour et par personne pour son usage domestique). C'est un droit inaliénable, individuel et collectif qui ne peut pas être soumis à quelques discriminations sociales, politique, religieuse et financière. Le coût pour satisfaire ce droit pour tous doit être financé par la collectivité. L'eau est une ressource naturelle qui doit être utilisée de manière durable pour le bien commun de nos sociétés et de notre environnement. L'eau est essentielle à la sécurité de nos communautés et sociétés. Pour cette raison sa propriété, son contrôle, sa distribution et sa gestion doivent rester dans le domaine public. Le secteur public est légalement et constitutionnellement mandaté et désigné comme le représentant de l'intérêt public. Le secteur privé ne peut pas avoir en charge l'intérêt public. Les citoyens doivent être au cœur du processus de décisions des politiques de services publics qui affectent fondamentalement leur vie comme celle du contrôle de la politique de l'eau au niveau local, international et global. Les politiques de l'eau doivent assurer l'équité sociale en matière de santé publique et d'environnement. Nous ne considérons pas, contrairement à la banque mondiale, le conseil mondial de l'eau et le parlement mondial de l'eau, que le modèle français de privatisation basé sur des contrats de concession de longue durée soit une bonne solution pour l'équité, le contrôle démocratique et la gestion de l'eau dans l'intérêt public. Unis sur ces principes de base et ces valeurs, nous décidons de constituer et de promouvoir la coalition mondiale d'organisations de citoyens combattant contre la privatisation et la marchandisation de l'eau.

FAME 2005 - Genève

Parce que nous croyons à la force de l'action commune, nous, participants et participantes au deuxième Forum alternatif mondial de l'eau, réaffirmons notre solidarité avec tous ceux et celles qui sur nos différents continents souffrent des conséquences des problèmes dont nous avons débattu pendant trois jours.

Chaque atelier a travaillé à définir des moyens d'action pour atteindre les objectifs sur lesquels un consensus s'était dégagé lors du premier Forum alternatif mondial de l'eau en 2003 à Florence, à savoir : le droit à l'eau en tant que droit humain, le statut de l'eau en tant que bien commun, le financement collectif de l'accès à l'eau, la gestion démocratique de l'eau à tous les niveaux. Ces propositions, que nous retrouverons dans les documents de travail de chaque atelier, sont diversifiées comme l'est notre monde. Elles sont des outils que nous partageons et non un programme contraignant. Il s'est également dégagé de tous les ateliers, de manière transversale, une priorité très claire. Il faut exclure l'eau de la sphère du commerce et des règles du marché, particulièrement : des accords de commerce multilatéraux ou bilatéraux des institutions financières internationales. Il nous faut donc exiger un statut pour l'eau au plan mondial qui permettra : de prendre en compte la globalité du cycle de l'eau d'en empêcher l'appropriation par qui que ce soit d'en garantir la responsabilité collective d'assurer sa gestion et son contrôle par une autorité publique fondée sur un pouvoir politique légitime, soumis aux règles de la démocratie. Pour cela nous devons le définir et former, informer et sensibiliser les citoyens et citoyennes sur l'importance de ce statut qui nous permettra de développer largement une coopération solidaire publique-publique. Il nous apparaît indispensable que le comité organisateur de FAME 2005, que nous remercions chaleureusement de son immense travail, assure les relais nécessaires pour qu'un suivi adéquat donne toute sa dimension et toute sa portée au travail collectif qui nous attend. Les propositions de FAME 2005 : les alternatives.

À la gestion technocratique actuelle de l'eau affirmant qu'il n'est pas possible de garantir l'accès à l'eau à tout le monde avant 2020 nous proposons que les citoyens prennent leurs responsabilités en matière de défense pour le droit universel à l'eau. Nous devons multiplier les actions d'opposition aux programmes nationaux et internationaux qui donnent comme inévitables qu'en l'an 2015 il y ait encore de multiples personnes sans accès à l'eau saine et aux services sanitaires. Les ateliers No 1 et 3 ont démontré que le non accès à l'eau n'est pas dû à un manque de ressource financière mais principalement au mode de production et de consommation actuel qui rend l'eau de plus en plus rare et chère. L'expérience montre

également qu'on peut garantir l'eau à tous avec moins d'argent et moins de gaspillage. A l'inévitabilité de la destruction des ressources en eau douce de la planète qui, selon les dominants, serait résolue par la désalinisation de l'eau de mer, FAME 2005 propose de donner priorité aux actions qui visent : la réduction de 40% des pertes d'eau dues à l'irrigation par pulvérisation ; la réduction à 8-10% des pertes d'eau du réseau de distribution ; la promotion des savoirs et des pratiques traditionnelles locales de gouvernement de l'eau par une agriculture destinée à l'alimentation et par le partage dans la solidarité ; Aux tendances de marchandisation de l'eau de plus en plus forte à travers le monde, nous proposons de continuer et de renforcer les luttes contre toutes appropriations marchandes et privées de l'eau. Des victoires importantes en ce sens ont été obtenues récemment : à New Delhi, en Uruguay, aux Pays-Bas, en Argentine, en Italie, en Bolivie. L'appropriation marchande et privée de l'eau déshumanise la vie. Elle déshumanise l'humanité, elle privatise le politique. Il faut empêcher que les services d'eau - et les services publics en général - restent l'objet des négociations AGCS. Il faut multiplier les villes se déclarant non AGCS. Il faut également interdire que la Banque mondiale mette la libéralisation /privatisation de l'eau comme condition d'octroi des prêts. Aux prétentions des dominants qui poussent pour imposer le financement privé, pourtant illusoire, des besoins en eau en terme d'infrastructure de service, nous proposons la promotion d'un système de financement public fondé sur une série de mesures dont les éléments de force sont : Une fiscalité mondiale nouvelle (un droit mondial, un bien commun mondial, un financement mondial) ; Une fiscalité générale spécifique transparente et ciblée ; Une tarification à plusieurs paliers garantissant à tous la gratuité (à savoir la prise en charge par la collectivité des coûts correspondants) de l'accès à 50 litres d'eau potable et saine ; La promotion de nouveaux instruments financiers coopératifs (caisses d'épargne, banques coopératives, etc.) ; La création d'un fonds coopératif mondial de l'eau ; Aux annonces de l'inexorabilité des « guerres de l'eau », conflits même armés entre États, sur des usages concurrents alternatifs, nous proposons une série d'initiatives destinées à promouvoir un gouvernement public, coopératif et solidaire de l'eau au niveau des grands bassins internationaux et à l'échelle mondiale, notamment par la création d'une autorité mondiale de l'eau chargée de prévenir et de résoudre les conflits. Au mépris manifesté par les dominants, au-delà de leur rhétorique de langage, aux mécanismes de la démocratie représentative et participée et à leur préférence aux mécanismes de marché, nous proposons : La mise en place de formes de participation directe des citoyens au gouvernement de l'eau (Conseil des citoyens, initiatives législatives d'origine populaires, etc.) ; le renforcement des réseaux de coopération entre institutions démocratiques représentatives et les mouvements des citoyens, les syndicats et d'autres groupements engagés dans la promotion et la défense du

droit universel à l'eau et de l'eau patrimoine de l'humanité ; l'intensification des programmes de coopération publics-publics dont la lutte pour la libération des 18 millions de fillettes empêchées de fréquenter l'école parce qu'obligées d'aller prendre l'eau à 5-10 km de distance par jour constitue l'une des actions symboliques concrètes les plus urgentes. Il s'est également dégagé de tous les ateliers, de manière transversale, une priorité très claire. Il faut exclure l'eau de la sphère du commerce et des règles du marché particulièrement des accords de commerce multilatéraux ou bilatéraux, des institutions financières internationales. Il nous faut donc exiger un statut pour l'eau au plan mondial qui permettra: de prendre en compte la globalité du cycle de l'eau, d'en empêcher l'appropriation par qui que ce soit, d'en garantir la responsabilité collective, d'assurer sa gestion et son contrôle par une autorité publique fondée sur un pouvoir politique légitime, soumis aux règles de la démocratie. Pour cela, nous devons le définir et former, informer et sensibiliser les citoyens et citoyennes sur l'importance de ce statut qui nous permettra de développer largement une coopération solidaire publique-publique. Il nous apparaît indispensable que le comité organisateur du FAME assure les relais nécessaires pour qu'un suivi adéquat donne toute sa dimension et toute sa portée au travail collectif qui nous attend.

FAME 2012 - Marseille

En tant que membres du Mouvement pour l'Eau Bien Commun, réunis en mars 2012 au Forum Mondial Alternatif de l'Eau à Marseille, France, nous partageons une vision commune de l'eau. Nous la considérons comme un bien commun et non comme une marchandise. Nous saluons les victoires obtenues par notre mouvement : la reconnaissance par les Nations Unies du droit à l'eau potable et à l'assainissement en tant que « droit de l'homme, essentiel à la pleine jouissance de la vie » (résolution 64/292), l'inscription de ce droit dans les Constitutions de plusieurs Etats d'Amérique du Sud et d'Afrique, le succès du référendum italien contre la privatisation de la gestion de l'eau, la remunicipalisation de l'eau à Paris, Buenos Aires, Atlanta et dans de nombreuses autres villes du monde, les premières décisions de justice qui mettent en application le droit humain à l'eau. Nous nous opposons au modèle économique et financier dominant qui prescrit la privatisation et la marchandisation de l'eau et des services d'assainissement. Nous refusons le mode de développement capitaliste et extractiviste, responsable des crises économiques, sociales et environnementales profondes et dramatiques que nous sommes en train d'affronter. Dans ce système, injuste et incapable d'assurer l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous et toutes, l'eau est considérée comme une simple marchandise, contre la volonté et l'intérêt général des peuples. Face à ce modèle, nous réaffirmons que l'eau est la condition de toute vie sur la planète et que le droit à l'eau et

à l'assainissement est un droit humain fondamental et inaliénable ; nous insistons sur le fait que la solidarité entre générations présentes et futures doit être garantie ; nous rejetons toute forme de privatisation de l'eau et déclarons que la gestion et le contrôle de l'eau doivent être publics, coopératifs, participatifs, équitables et non orientés vers le profit. Nous exigeons des États qu'ils garantissent à toutes et tous l'accès à une eau saine et propre en quantité nécessaire pour vivre. Nous appelons tous les États à inscrire dans leurs législations nationales le droit à l'eau et à l'assainissement pour toute personne en conformité avec la Résolution des Nations Unies 64/292 et à refuser de reconnaître l'autorité et la légitimité du Forum Mondial de l'Eau comme lieu d'élaboration de la politique de l'eau au niveau international. La faillite financière de la doctrine économique dominante et l'effondrement des structures néolibérales qui la sous-tendent font apparaître clairement que les instances comme le Forum Mondial de l'Eau et le Conseil Mondial de l'Eau n'ont aucune légitimité. Nous appelons l'Assemblée générale des Nations Unies à organiser un Forum Mondial et Démocratique de l'Eau, en octobre 2014, afin d'obtenir des États l'engagement devant la communauté internationale de mettre en application le droit humain à l'eau et à l'assainissement. L'aggravation de la crise de l'eau exige la tenue d'un Forum de l'Eau légitime, responsable, transparent et démocratique. Ce Forum devra être le lieu de discussions constructives et ouvertes avec les communautés concernées, les travailleurs, les peuples autochtones et la société civile en général, et doit déboucher sur des engagements contraignants et non sur de simples déclarations d'intention. Pour pouvoir y participer à égalité avec les forces économiques et politiques tenantes du système actuel, la société civile doit se voir dotée à cette fin de moyens matériels et financiers suffisants.

Nous considérons qu'il est urgent et indispensable d'instaurer une « démocratie réelle » : les populations concernées doivent participer et se prononcer sur les décisions portant sur l'usage, le partage et la protection de l'eau, comme, par exemple, le choix du mode de gestion ou la réalisation d'un grand projet. Les citoyens et les associations doivent être parties prenantes de la gestion de l'eau. Les États doivent déployer leurs efforts dans ce sens, en mobilisant leurs ressources politiques et financières dans la formation des citoyens à l'exercice de cette participation et dans le développement de programmes d'éducation active centrée sur l'eau. Le droit humain à l'eau exige des investissements publics conséquents. Au Nord, comme au Sud, il faut mettre fin aux politiques d'austérité économique et d'ajustement structurel qui permettent aux gouvernements de justifier la réduction des investissements dans la gestion de l'eau et de l'assainissement, ouvrant ainsi la porte aux entreprises du secteur privé. Nous appelons les États à financer les systèmes publics de gestion de l'eau et d'assainissement par le biais d'une fiscalité progressive, des taxes nationales et internationales sur les transactions

financières et grâce à une réaffectation des dépenses militaires. Nous exigeons des Etats qu'ils garantissent l'absence d'exclusion sociale vis-à-vis de l'accès à l'eau : en cas de tarification, celle-ci doit être progressive. Assurer la qualité des services publics d'eau potable et d'assainissement, notamment pour les grands centres urbains, est impossible sans infrastructures et sans main d'œuvre. Nous soutenons les droits des travailleurs tels qu'exprimés dans les conventions de l'OIT en reconnaissant que les conditions de travail doivent être dignes et que les travailleurs doivent disposer d'outils nécessaires pour faire leur travail et pour contribuer à la démocratie au travail. Nous refusons la logique des « partenariats public-privé » et nous nous prononçons pour une gestion publique et citoyenne de l'eau, par la promotion, la création et le renforcement des « partenariats public-public » et « public-citoyen » (/communautaire). Nous appelons à des investissements publics dans ces partenariats et au transfert des connaissances du secteur public envers les acteurs citoyens/communautaires qui ont besoin de se former dans ce domaine. Nous reconnaissons la valeur de la gestion communautaire de l'eau, mise en place lorsque le recours aux services publics est impossible ou lorsque la demande collective va plus loin qu'un service à utiliser. Dans la gestion communautaire, l'eau est restaurée dans la multiplicité de ses fonctions, y compris celles habituellement ignorées des gestionnaires : les dimensions spirituelle, esthétique, symbolique et culturelle. Elle donne également à la communauté l'occasion de reformuler l'ensemble de ses besoins et de mobiliser ses forces sur des projets complémentaires portant sur l'agriculture, la formation et l'organisation de la communauté. Nous considérons que l'harmonie dans l'usage de l'eau conditionne l'harmonie à l'intérieur de la communauté et que la qualité de la gestion de l'eau reflète celle de la société elle-même. Nous défendons les droits des peuples autochtones. Nous reconnaissons l'importance de leurs conceptions du monde, des pratiques et des savoirs traditionnels et coutumiers, essentiels pour la construction d'alternatives au système de valeurs dominant, régi par la seule logique économique. Nous réaffirmons que les droits des femmes sont fondamentaux dans la lutte globale pour l'eau. Par leur rôle prépondérant dans l'approvisionnement et la gestion de l'eau, les femmes revendiquent la mise en place d'un partage des savoirs, notamment techniques, pour la mise en œuvre concrète de l'accès à l'eau. Elles prétendent participer à parité aux décisions, à la gestion de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, sur tous les aspects du processus, y compris scientifiques et technologiques. Nous soutenons l'agriculture paysanne et familiale et revendiquons une véritable souveraineté alimentaire qui permette à chaque peuple de se nourrir, d'avoir accès à l'eau et à la terre. Nous appelons à donner la priorité, au Nord, comme au Sud, aux modèles de production agro-écologique, adaptés au changement climatique, respectueux de l'environnement, moins consommateurs de la ressource en eau et

moins polluants, en garantissant aux producteurs agro-écologiques le droit d'accéder à l'eau agricole pour nourrir villes et campagnes avec des produits de qualité, en leur assurant des financements adéquats, et en investissant sur des techniques intelligentes de collecte et d'utilisation d'eau, adaptées aux capacités locales et tenant compte des savoir-faire traditionnels.

Nous condamnons la fuite en avant dans l'extractivisme - exploitation des biens naturels à échelle industrielle – sous toutes ses formes, et en particulier les projets d'extraction de minerais et d'hydrocarbures (dont l'exploitation des gaz et huiles de schiste), qui, en repoussant sans cesse les frontières des « zones de sacrifice » destinées à fournir matières premières et énergie, mettent en péril l'accès à l'eau, sa disponibilité et sa qualité, pour de plus en plus de personnes dans le monde. Nous dénonçons non seulement les multinationales extractivistes, mais également les institutions financières internationales, les traités internationaux et les gouvernements qui soutiennent et appliquent ce modèle de « développement ». La collusion des pouvoirs de ces différents acteurs vise à étouffer toute expression populaire et démocratique et à empêcher toute proposition politique alternative, du local au global.

Nous appelons à changer les modes de consommation, à mettre fin à la surconsommation et au dogme de la croissance infinie, qui poussent à l'accélération exponentielle de l'extraction des biens naturels. Nous appelons l'Assemblée générale des Nations Unies à impulser une réflexion commune sur la construction d'un nouveau modèle de coopération entre les Etats, afin de sortir du système économique basé sur une concurrence effrénée. Cette guerre économique globale provoque une spirale de surproduction et de surconsommation qui, loin de satisfaire les besoins les plus basiques de toutes les populations, encourage à un rythme soutenu la prédation sans limites de la biosphère et un malaise croissant des populations, au Sud comme au Nord. Nous demandons la mise en œuvre d'une transition énergétique basée sur les principes de sobriété, d'efficacité énergétique et de prévalence des énergies de flux (renouvelables) sur celles de stock (épuisables). La production et l'acheminement d'énergie doivent être réorientés pour satisfaire les besoins des peuples et cesser d'être dirigés par les intérêts des transnationales et la consommation abusive des industries. Les solutions locales, alternatives et soutenables doivent être privilégiées en instaurant une logique de décentralisation de la production. Cette transition implique notamment l'interdiction immédiate de l'exploitation des gaz et huiles de schiste et des sables bitumineux, des forages pétroliers en mer profonde et, en général, de toutes les formes d'extraction d'hydrocarbures ayant recours à des techniques (dont les stimulations) dangereuses pour l'environnement et la santé. Nous nous opposons avec détermination aux processus de financiarisation et de

marchandisation de tous les aspects de la vie - la nature, l'eau, le travail - que les transnationales et la finance internationale cherchent à étendre avec leur projet « d'économie verte », appuyé par les gouvernements, lors de la conférence internationale de Rio+20. Nous exigeons des gouvernements qu'ils rejettent les fausses solutions de cette «économie verte» - les grands barrages, l'énergie nucléaire, les agro-carburants, les monocultures de l'agriculture et de la sylviculture industrielles, l'exploitation commerciale de l'eau en bouteille..., - qui, loin de résoudre les crises environnementales et financières actuelles, menacent la disponibilité et la qualité de l'eau. Nous soutenons des systèmes économiques qui ont pour objectif de garantir le bien-être et un environnement sain pour les communautés humaines et non la maximisation de la richesse individuelle et des profits d'entités économiques ou financières surdimensionnées. Nous appelons les gouvernements à suivre les recommandations de la Commission mondiale des barrages et à ne pas approuver les directives volontaires du Protocole d'évaluation de la durabilité de l'hydro-énergie. Nous demandons également l'adoption par les organisations internationales d'un moratoire sur le financement des grands barrages. Nous dénonçons la criminalisation des mouvements sociaux et écologistes qui luttent pour le droit à l'eau et contre l'extractivisme et nous exigeons que leur protection soit garantie. En particulier, nous manifestons notre indignation face à l'assassinat, le 15 mars 2012 – pendant le FAME – de Bernardo Vásquez Sánchez, opposant au projet minier de l'entreprise canadienne Fortuna Silver Mines dans l'Etat de Oaxaca, au Mexique. Nous revendiquons le droit à la désobéissance civile face à la destruction de l'environnement, des moyens de subsistance, de la qualité de vie et de la mise en danger de la santé. Nous proposons la mise en place d'un système juridique international indépendant qui garantisse le droit à l'eau et à l'assainissement : ce droit doit être opposable dans le monde entier et les crimes contre ce droit doivent être poursuivis. Nous appelons à la création d'une Cour Pénale Internationale sur les délits environnementaux. Nous soutenons la préservation et l'intégrité du cycle de l'eau dans le cadre de la reconnaissance des droits des écosystèmes et des espèces à exister, à s'épanouir et à se reproduire. Nous appelons à l'élaboration et à la reconnaissance des droits de la nature afin de garantir à la biosphère - et à ses habitants - la protection nécessaire à son équilibre et sa pérennité. Nous nous engageons à poursuivre la construction de réseaux et de nouvelles alliances sociales, élargissant et approfondissant nos liens avec les mouvements populaires et citoyens qui luttent pour la souveraineté alimentaire, la démocratie, la justice sociale et écologique. Nous nous engageons également à impliquer les autorités locales et les parlementaires qui sont déterminés à défendre l'eau comme un bien commun et à réaffirmer le droit à l'eau douce pour tous les êtres humains, la nature et ses autres habitants. Nous encourageons tous les services publics et les communautés d'usagers de l'eau à se

rassembler et à créer des associations nationales et des réseaux régionaux. Nous appelons tous les mouvements, réseaux et organisations prenant part au Mouvement pour l'Eau Bien Commun à s'engager dans les processus de mobilisation citoyenne en perspective de Rio+20, pour faire du sommet des peuples (15-23 juin 2012) et de la journée d'action globale (20 juin 2012) d'immenses succès populaires, pour stopper la marchandisation et la financiarisation de nos vies et imposer nos alternatives, seules à même de répondre aux crises écologiques, sociales, économiques et démocratiques actuelles. Nous saluons la détermination et la cohésion de notre mouvement, nos victoires actuelles et à venir et nous nous réjouissons de poursuivre ce travail collectif par-delà les pays et les continents ! Le FAME a rempli son objectif en contribuant à précipiter la fin du Forum mondial de l'eau. La voie est ouverte pour l'application du droit à l'eau et à l'assainissement, droit humain fondamental, et pour que l'eau redevienne un bien commun de l'Humanité et de la Biosphère.

Annexe 7 : Compte rendu des stakeholders sessions SUEZ-Environnement portant sur la partie dialogue institutionnel RSE

Paris, le 10 avril 2007

DEMARCHE DE CONCERTATION DE SUEZ ENVIRONNEMENT AVEC UN PANEL DE PARTIES PRENANTES SYNTHESE DE LA 1E REUNION DE CONCERTATION.

Dans le cadre de sa politique de développement durable, SUEZ Environnement a conduit avec le Comité 21 une première démarche de concertation externe, permettant d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts du développement durable et des politiques de distribution d'eau et d'assainissement. 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. Cette concertation a pour but, à terme, de conduire l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions. La première phase de cette concertation s'est déroulée le 9 mars 2007. Cette première réunion a permis aux parties prenantes représentées d'exprimer leurs attentes. Lors d'une deuxième réunion, qui se réunira durant l'automne 2007, SUEZ Environnement répondra aux questionnements rappelés ci-après et précisera ses engagements. Cette concertation a réuni du côté de l'entreprise des représentants du Groupe SUEZ, de SUEZ Environnement et de la Lyonnaise des Eaux. Du côté des parties prenantes externes, une quinzaine d'organisations représentatives des mondes scientifiques, des organismes de coopération, de l'industrie et du conseil, d'élus et d'associations d'élus et du monde associatif (ONG de développement Nord/Sud, de solidarité, de défense des droits de l'Homme), ont participé à cette concertation. Le déroulement de cette concertation s'est appuyé sur des règles conçues par le Comité 21 et approuvées par l'ensemble des participants : confidentialité des échanges et de la composition du groupe des parties prenantes ; exhaustivité des réponses aux questions posées ; animation des échanges par le Comité 21. Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé les réunions, 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. L'entreprise s'est engagée à inscrire le processus dans la durée et à rendre compte des décisions prises en termes d'engagements et de traductions opérationnelles au vu des attentes exprimées.

Rappel des attentes exprimées par les parties prenantes

I/ INFORMATION - CONCERTATION : L'EQUILIBRE DES POUVOIRS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les attentes exprimées par les parties prenantes concernent trois axes structurants : la redéfinition de la gouvernance de l'eau ; la transparence et la tarification des services ; la lutte contre la corruption.

1. Vers une redéfinition de la gouvernance de l'eau

L'accès à l'information

Dans une définition revisitée de la gouvernance de l'eau (égalité de connaissance des opérateurs et des territoires), SUEZ peut-il s'engager en matière d'équilibre des savoirs et des pouvoirs entre le public et le privé ? Cela implique une connaissance et une diffusion d'information sur la ressource, les milieux aquatiques (l'état de la ressource), l'état du réseau (sa vétusté) et l'assainissement (dont la part dans le coût va croissante) et sur les péréquations internes (entre l'eau potable et les utilisateurs de l'eau) et externes (les relations Nord-Sud).

Le rapport bilatéral entre opérateurs et régulateurs ne suffit plus à définir la régulation des informations. Les nouveaux enjeux de gouvernance posent de manière cruciale la question de l'accès à l'information pour les autres parties prenantes (avec une définition la plus exhaustive possible de la représentation de ces parties prenantes : citoyens, ONG, entreprises...). Comment être acteur de cette attente de partage d'information et de ce dialogue avant la passation du contrat et durant toute la durée du contrat ?

L'équilibre des pouvoirs

En tant que gestionnaire d'un bien public vital, la responsabilité sociale qui incombe à un groupe tel que SUEZ est particulière. La concentration des pouvoirs de décision aux mains du secteur privé pose des problèmes d'équilibre des rapports de force. Où se situe le point d'équilibre entre éthique des gouvernements et logique entrepreneuriale des prestataires privés ? Dans nombre de zones en développement, les dispositifs institutionnels et les coalitions sociales sont devenus obsolètes et ne parviennent plus à stabiliser la gestion de l'eau. Comment SUEZ entend-il assurer « l'équilibre des pouvoirs » avec les parties prenantes en place, de manière à pérenniser les contrats (même en situation conflictuelle) ?

L'accès à l'information est une condition nécessaire mais non suffisante de l'équilibre des

pouvoirs et du renouvellement des gouvernances. Afin de lutter efficacement contre les problèmes d'asymétrie d'information, SUEZ doit aussi s'impliquer sur les questions de partage des richesses et de capacité d'implication et de négociation dans les enjeux de pouvoir et de décision. Il est suggéré à SUEZ de s'appuyer sur les processus de partenariats public/privé afin de créer des plateformes de concertation avec les représentants des plus démunis.

Gouvernance nationale Vs gouvernance locale

Quels rôles SUEZ peut-il jouer en matière de gouvernance locale et de gouvernance nationale afin de permettre les conditions, à tous les niveaux, d'un meilleur « équilibre des pouvoirs » ? La redéfinition de la gouvernance du secteur de l'eau suppose une intervention de l'organisme délégataire au-delà du seul cadre de la gestion du service. Il suppose une véritable stratégie d'évaluation, lisible pour le grand public, condition d'une plus grande transparence des contrats. Comment le Groupe peut-il s'impliquer dans la définition de stratégies progressives et de démarches d'évaluation des processus de gouvernance du secteur de l'eau ?

2. La transparence et la tarification des services

Par rapport aux échecs des contrats dans un certain nombre de pays en développement, il est attendu une véritable remise en cause du Groupe et une clarification quant aux raisons de ces échecs, donnant lieu à un exercice ouvert et transparent de communication. Entre gratuité de l'eau et dérive spéculative, SUEZ doit être un acteur d'une plus grande transparence du marché de l'eau. SUEZ accepterait-il de communiquer sur les profits réalisés ?

Dans de nombreux pays du Sud, l'eau est facturée, et, en règle générale, les pauvres la paient beaucoup plus cher que les riches. Comment SUEZ peut-il être acteur d'une plus grande équité en matière de tarification ?

3. La lutte contre la corruption

Afin d'anticiper et le cas échéant de contrer les risques de corruption (relations clientélistes), afin aussi de contribuer à un rapport de force plus équilibré avec les différents niveaux de gouvernement en place, SUEZ devrait définir des règles qui permettraient de s'engager dans des investissements et des modes de gestion lisibles par le plus grand nombre, justes et équitables. 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... ? Afin de lutter contre les facteurs de distorsion de la concurrence, il est proposé à SUEZ de partager ses connaissances en matière de lutte contre

les mécanismes de corruption avec les bailleurs de fonds. Cela permettrait d'assainir, à l'échelle mondiale, les conditions de mise en compétition sur les marchés de l'eau. Il est suggéré à SUEZ d'éviter les situations de monopole, qui sont en soit un facteur important de Corruption.

II/ ACCES UNIVERSEL ET EQUITE DEVANT LES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT

Les attentes exprimées par les parties prenantes concernent trois axes structurants : la stratégie de SUEZ dans les pays et territoires en développement ; la coopération décentralisée ; la transparence des coûts et la tarification des services

1- La stratégie de SUEZ dans les pays et territoires en développement

La pérennité de la stratégie commerciale

Comment le Groupe SUEZ envisage-t-il son rôle à l'avenir, vis-à-vis de l'accès à l'eau dans le monde, en optimisant en particulier les objectifs de performance, d'obligation de résultat et de transparence comptable ? A terme, dans le domaine de l'eau, la stratégie du Groupe est-elle d'investir dans les pays riches ou dans les pays pauvres ? Si le Groupe entend demeurer présent dans les pays pauvres, quelle part de son chiffre d'affaires est-il prêt à y consacrer ? Quelle est la justification de ces investissements ? Sur la base des échecs rencontrés par le groupe dans certains pays en développement, quelles leçons ont été retenues ? En particulier dans le cadre de la négociation des futurs contrats ? Comment le Groupe prévoit-il d'avancer en matière d'évaluation des objectifs et des moyens prévus pour la généralisation de l'accès au service dans les contrats ? Comment mesurer leur durabilité et leur cohérence (ce qui suppose de la part de l'opérateur de s'engager sur des objectifs raisonnables qu'il a conscience de pouvoir tenir dans la durée) ? Quels arbitrages entendent effectuer le Groupe entre enjeux ruraux et urbains ? Comment peut-il contribuer à un meilleur équilibre ? Des normes différenciées Le modèle français de service public n'est pas répliquable à l'identique partout dans le monde, avec les mêmes critères d'exigence de service. Le Groupe SUEZ est-il prêt à accepter cet état de fait et être le promoteur de normes différenciées, correspondant aux réalités hydrologiques et humaines (socioéconomiques) des territoires d'implantation ?

Il est proposé au Groupe SUEZ d'investir en recherche & développement afin d'élaborer de nouveaux modèles économiques, moins coûteux, et adaptés à l'approvisionnement en eau des zones rurales et des petites villes dans les pays en développement.

2- SUEZ, acteur de la coopération décentralisée

L'organisation de la coopération

Si le Groupe veut être partenaire de la construction des services d'eau partout où des sociétés en ont besoin, y compris dans les zones rurales et les petites villes des pays en développement, comment entend-il articuler son action avec celle des institutions et des organismes de coopération ? Un grand Groupe tel que SUEZ pourrait apporter, à une échelle régionale ou nationale, une expertise, des démarches d'audit ou de mutualisation de compétences... Il est proposé à SUEZ d'être, aux côtés des collectivités locales, un acteur de la coopération décentralisée. Au-delà de l'expertise que peut apporter le Groupe en termes techniques, il est proposé à SUEZ de s'impliquer dans la résolution des problématiques institutionnelles, à même d'apporter des réponses opérationnelles dans la lutte contre la corruption. Organiser les relations avec les parties prenantes locales Dans les pays les plus pauvres, il est suggéré à SUEZ de renforcer les liens avec les organisations locales en créant une fondation permettant une coopération avec les petits entrepreneurs locaux ou, suivant

L'exemple d'Haïti, la délégation de la gestion à des communautés.

Il est suggéré au Groupe de travailler sur la promotion de l'entreprise locale en contribuant à la formation des opérateurs, plus largement à l'entrepreneuriat, en organisant les transferts de compétences. Les partenariats financiers. Il est proposé au Groupe 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. En l'absence de véritables systèmes bancaires dans certains territoires en développement, SUEZ pourrait-il amorcer les montages financiers permettant de crédibiliser des projets et de nouer des réseaux entre les banques et les entreprises ? Afin de sortir du seul dialogue entre collectivités concédantes et autorités délégataires et de dégager des fonds de financement, le Groupe SUEZ pourrait-il fédérer d'autres entreprises du secteur privé (qui utilisent l'eau) afin de bénéficier de leurs savoir-faire et de leurs investissements ?

3- La transparence des coûts et la tarification des services

SUEZ devrait contribuer à une plus grande lisibilité de la répartition des coûts économiques de la gestion de l'eau entre les acteurs (au-delà du financement des investissements initiaux) et rendre ces données accessibles. Au vu de la complexification croissante des mécanismes de tarification, le Groupe SUEZ est-il prêt à s'engager dans une évaluation des consommations en fonction des tarifs auprès des ménages afin de clarifier les enjeux d'élasticité prix de la demande ? Afin de garantir l'accès aux services essentiels, SUEZ est-il prêt à soutenir le

principe d'un tarif social pour l'eau ?

Paris, le 7 Janvier 2008

DEMARCHE DE CONCERTATION DE SUEZ ENVIRONNEMENT AVEC UN PANEL DE PARTIES PRENANTES SYNTHESE DE LA REUNION

Dans le cadre de sa politique de développement durable, SUEZ Environnement a organisé avec le Comité 21 la deuxième réunion du processus de concertation avec les parties prenantes externes engagé en début d'année 2007. Les premières réunions de mars 2007 en France et d'avril 2007 aux Etats-Unis ont permis d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts du développement durable et des politiques de distribution d'eau et d'assainissement. La concertation avec les parties prenantes a pour but d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Elle doit conduire, à terme, l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions.

Le processus de concertation

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. 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. Cette deuxième réunion de concertation a réuni du côté de l'entreprise l'ensemble des directions concernées au niveau du groupe SUEZ, de SUEZ Environnement et de la Lyonnaise des Eaux ainsi que différentes filiales locales. Du côté des parties prenantes externes, une quinzaine d'organisations représentatives des mondes scientifiques, des organismes de coopération, de l'industrie et du conseil, d'élus et d'associations d'élus et du monde associatif (ONG de développement Nord/Sud, de solidarité,

de défense des droits de l'Homme), ont participé à la concertation. Les règles et principes de concertation retenus sont identiques à ceux proposés par le Comité 21 pour la première réunion et ont été une nouvelle fois approuvés par l'ensemble des participants : confidentialité des échanges ; exhaustivité des réponses aux questions posées ; ancrage du processus dans le temps, animation des échanges par le Comité 21. Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a animé les réunions, 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.

Tant sur la forme que sur le fond, cette deuxième réunion de concertation avec les parties prenantes externes a été saluée pour sa qualité. Le cadre de la démarche a été scrupuleusement respecté par les participants de l'entreprise et les parties prenantes externes. Les parties prenantes ont salué les efforts accomplis en termes de transparence et ont exprimé leur intérêt de voir la mobilisation importante, au plus haut niveau, des représentants du groupe. De leur côté, les représentants de l'entreprise ont salué la qualité de l'écoute réciproque, qui a permis un surcroît d'efficacité dans les travaux engagés. Ils ont apprécié le niveau de connaissance de l'entreprise et de ses problématiques par les parties prenantes. Bien que traitant d'enjeux nombreux, complexes, mais par nature indissociables, les participants ont exprimé leur intérêt d'être associés et informés sur l'ensemble des problématiques de développement durable du groupe.

Les conditions de l'acquis

L'entreprise s'est engagée à inscrire le processus dans la durée et à rendre compte des décisions prises en termes d'engagements et de traductions opérationnelles. De fait, la démarche s'inscrit dans un processus de progrès et un certain nombre d'actions présentées par l'entreprise ont suscité des interrogations, des attentes de précision, des volontés de concrétisation ou, dans d'autres cas, des réserves de la part d'un certain nombre de parties prenantes. Un bref échange a par ailleurs eu lieu entre les parties prenantes et les représentants de l'entreprise sur la nature même du processus de concertation et ses perspectives d'évolution. Tous ont été unanimes pour exprimer leur intérêt de voir le processus se poursuivre.

Les engagements pris

Sont mentionnés ici les engagements pris par SUEZ Environnement, susceptibles de mise en œuvre opérationnelle à court terme. 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. Trois grands types de situation ont ainsi été définis :

- 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.). Cela couvre essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie ou la Chine.
- Le segment de mécénat et d'action humanitaire permet d'apporter un service minimum d'eau et d'assainissement dans des zones trop pauvres et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être déployé. L'action humanitaire est exercée par le biais d'une ONG propre à l'entreprise, Aquassistance, ou à travers d'autres vecteurs (partenariats avec des ONG opérationnelles, financement d'actions humanitaires, contributions techniques).
- Entre ces deux situations, un segment intermédiaire qui concerne les villes moyennes des pays en voie de développement. Il se caractérise par l'impossibilité de financer le renouvellement et l'extension des infrastructures par le tarif et, souvent, par une faiblesse institutionnelle et une difficile planification des politiques publiques d'accès à l'eau et à l'assainissement. Ce segment requiert un modèle contractuel spécifique associant étroitement l'opérateur, les collectivités publiques, les ONGs et représentants de la société civile et les bailleurs qui financent les infrastructures nécessaires.

Les parties prenantes saluent, dans leur ensemble, l'effort de segmentation des marchés réalisé par SUEZ Environnement. Au-delà de la segmentation des marchés, SUEZ Environnement a regroupé ses projets autour de trois chantiers :

- La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ;
- L'enrichissement de l'offre commerciale ;
- La contribution institutionnelle pour une meilleure gouvernance de l'eau par le partage de l'expérience.

Chantier 1 : La responsabilité sociale de SUEZ Environnement

La formalisation de la stratégie RSE de SUEZ Environnement se traduit par une adaptation aux spécificités des territoires d'implantation. Elle est assortie d'actions de formation spécifiques (programme en ingénierie sociale) et de transferts de compétences auprès des

parties prenantes locales. En 2008, les actions de formalisation se traduiront par une lettre d'engagement rédigée par la Direction générale suite à cette session de concertation et par une évolution du *reporting* au sein de la roadmap et l'introduction d'indicateurs sociaux et sociétaux supplémentaires.

Le renforcement de la gouvernance locale concerne les filiales de SUEZ Environnement, compte tenu de leurs spécificités territoriales. Elle se caractérise par un soutien et un accompagnement afin de mettre en place, à leur échelle, des dialogues plus approfondis avec les parties prenantes locales. La mobilisation interne sur les composantes sociales des métiers de SUEZ Environnement se fonde sur une dynamique de formation, dont les contenus sont adaptables et flexibles, répondant aux besoins de mieux être, de mieux-comprendre et de mieux-faire. Le *reporting* de la performance globale est effectué grâce à un outil de pilotage de la responsabilité, dit roadmap. Cet outil vise à faire état de l'ensemble des engagements représentant les bonnes conduites des métiers dans les dimensions économique, environnementale, sociale et sociétale. La roadmap, qui s'articule autour de 52 engagements, est déployée dans la majorité des grandes filiales et entre 70 % et 80 % du chiffre d'affaires de SUEZ Environnement sont concernés. La Lyonnaise des Eaux a adopté en 2006 un dispositif de promotion du dialogue, de l'écoute et de la transparence baptisé « Nouvelle donne ». En termes d'accessibilité de l'information, un travail de vulgarisation a été entrepris. Il concerne dans un premier temps le rapport du délégataire La fondation SUEZ Environnement a pour objet de faciliter l'accès des populations pauvres ou défavorisées aux services essentiels que sont l'eau potable, l'assainissement, l'hygiène et la gestion des déchets. Le budget annuel de la fondation est de 3 millions d'euros. Par rapport aux années antérieures, ce budget permet de doubler les possibilités d'action de SUEZ Environnement en matière d'aide humanitaire (exemple : apport d'expertise et transfert de compétences dans le cadre de projets).

Chantier 2 : Enrichir l'offre commerciale

Les actions spécifiques pour les populations en situation précaire dans le cadre des contrats traditionnels montrent que, malgré les difficultés rencontrées, les acteurs privés peuvent jouer un rôle dans ces situations difficiles. Le modèle 4P -partenariat public privé participatif- s'applique au segment du business en situation difficile, c'est-à-dire ne relevant ni business au sens traditionnel, ni de l'action philanthropique pure. Il concerne des pays et des villes en voie de développement ne présentant pas les conditions politiques, économiques et de stabilité sociale compatibles avec la mise en place de contrats à long terme. Les populations vivent dans des villes secondaires où le service de l'eau et de l'assainissement est peu développé. En associant davantage la responsabilité des autorités locales, de la société civile (ONG), des bailleurs et des opérateurs, ce modèle entend permettre d'apporter une réponse nouvelle aux

Objectifs du Millénaire à travers des modes de partenariat entre le public et le privé plus transparents. La création du WDA, -Water Development Alliance,- (association loi 1901) vise à organiser la capitalisation des savoir-faire spécifiques des opérateurs –publics et privés- permettant d'améliorer l'éthique et la responsabilité sociale des métiers.

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.

Chantier 3 : Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau

Les actions de transparence et de lutte contre la corruption se traduisent, entre autres choses, par le soutien à un programme de recherche mené par l'UNESCO pour le droit de l'eau, basé à l'Université de Dundee. Cette recherche de trois ans doit faire le lien entre la participation des usagers et les impératifs de transparence. Le groupe a également mis en place un partenariat à la fin de l'année 2005 avec Transparence International France. Celui-ci vise à assister SUEZ Environnement dans l'amélioration de son organisation en matière de prévention de la corruption en interne (pratiques des collaborateurs commerciaux et des agents externes, achats, recrutement, mécénat, relations avec la clientèle). Les résultats sont attendus pour 2009. SUEZ Environnement a par ailleurs adhéré au réseau international WIN –water integrated network- qui vise à combattre la corruption en tant que facteur limitant l'accès à l'eau dans les pays en développement. En tant que nouvelle société cotée, SUEZ Environnement va affirmer en 2008 ses propres règles, chartes et procédures éthiques. SUEZ Environnement entend agir auprès des autorités publiques responsables en matière de droit de l'eau en apportant ses savoir-faire, tout en tout en veillant à ne pas se substituer aux autorités publiques. Le groupe entend néanmoins s'interroger sur les façons de traduire le droit de l'eau dans les contrats – notamment au regard des politiques de tarification- en prenant en compte les spécificités législatives des Etats.

Rappel des attentes exprimées par les parties prenantes

La responsabilité sociale de SUEZ Environnement

- une plus grande transparence : dans la limite du respect du caractère confidentiel de certaines informations contractuelles qui, si elles étaient divulguées compromettraient l'atout concurrentiel de l'entreprise,
- mettre en place des indicateurs : au-delà des indicateurs traditionnels pour mesurer la contribution de SUEZ Environnement aux Objectifs du Millénaire. L'évaluation extra-financière des résultats de SUEZ Environnement doit être systématisée.
- Fondation – actions de mécénat : profil et budget à la hauteur des enjeux (cf. Objectifs du Millénaire)

Enrichir l'offre commerciale

- Le modèle 4P : demande de clarification, notamment en termes de rémunération des savoir-faire
- L'initiative Wikti : davantage de transparence sur les sources de financement de Wikti, de même que sur le montant et le contenu du management fees.

Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau

- Lutte contre la corruption : existence d'une liste de régions et/ou pays dans lesquels SUEZ Environnement s'interdit de travailler du fait du niveau de corruption constaté ?
- Concertation locale : organiser des réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau local.

Paris, le 10 décembre 2010

SYNTHESE DES ECHANGES : SESSION DE CONCERTATION PLENIERE AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Dans le cadre de sa politique de développement durable et de responsabilité sociétale (DD/RSE), l'entreprise SUEZ ENVIRONNEMENT a poursuivi en 2010 avec le Comité 21, sa démarche de concertation avec des parties prenantes externes, initiée en 2007. En 2007 et 2008, quatre réunions de concertation avaient réuni une centaine de participants (associations/ONG, organismes de recherche, syndicats, institutions publiques, collectivités territoriales, etc.), à Paris et New York, autour de deux questions centrales dans le domaine de l'eau :

- accès universel et équité devant les services d'eau potable et d'assainissement,
- information / concertation : l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes.

Ce premier cycle de concertation a donné lieu à un plan d'actions en trois volets, que SUEZ ENVIRONNEMENT s'est attaché à mettre en œuvre. Le premier axe portait sur la politique de responsabilité sociétale du groupe, le deuxième sur l'enrichissement de l'offre commerciale et le troisième sur la gouvernance. Deux ateliers de concertation restreints ont donc été organisés en 2009 autour de ces axes, l'un sur l'accès à l'eau, l'autre sur l'éthique et la transparence.

C'est pour rendre compte des résultats obtenus à l'issue de ces ateliers thématiques et ouvrir un nouveau plan d'action pour la période à venir, que SUEZ ENVIRONNEMENT a souhaité organiser une session plénière fin 2010, à Paris. La session a été rythmée en deux temps :

- rendre compte : bilan des actions engagées par SUEZ ENVIRONNEMENT depuis 2007 ;

- élargir les enjeux : échanges sur tout le périmètre de la responsabilité sociétale de l'entreprise (enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques), dans le domaine de l'eau/assainissement, mais aussi des déchets (deuxième métier du groupe).

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion, dont le déroulement s'est appuyé sur des règles conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants : courtoisie et capacité d'écoute, exhaustivité des réponses aux questions posées, confidentialité des participants (règle de Chatham House), notamment. Les parties prenantes ont salué les efforts réalisés par l'entreprise pour rendre concrète la démarche de RSE. A l'issue de la concertation, elles ont indiqué avoir apprécié la session qui leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de SUEZ ENVIRONNEMENT, et souhaité la poursuite du processus de concertation. Elles ont cependant émis un certain nombre de remarques et fait des propositions qui ont été retranscrites ci-après. Cette synthèse des principaux échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes, est rédigée par le Comité 21, en lien avec l'entreprise et soumise aux parties prenantes pour amendements éventuels. L'entreprise a pris, dans le cadre de ce processus de concertation, l'engagement formel de répondre à toutes les questions posées par les parties prenantes, sans exception. Cependant, ce processus de dialogue ne préfigure pas de l'accord et/ou de la capacité de l'entreprise à apporter des réponses opérationnelles et/ou immédiates à toutes les remarques exprimées par les parties prenantes.

SYNTHESE DES ECHANGES

Sur la base de l'ordre du jour établi pour cette concertation, les parties prenantes ont interrogé l'entreprise et identifié des leviers d'action. Au regard des questions et remarques exprimées par les parties prenantes, sont présentés également ci-dessous les principaux enjeux sur lesquelles l'entreprise s'est investie au cours des dernières années, les actions mises en œuvre pour y faire face, ainsi que les sujets qu'elle souhaite approfondir au cours des mois et années à venir.

Bilan de la concertation et de la politique DD/RSE depuis 2007

Démarche « Idées neuves sur l'eau »

Questions des parties prenantes

Les questions des parties prenantes ont porté sur les moyens de résoudre le déficit de confiance de la société civile à l'égard des acteurs de l'eau, en particulier :

- Faire évoluer le discours sur l'eau : être moins dans la technique et plus précis sur les termes employés (parler du prix d'un service d'approvisionnement et non du prix de l'eau),
- Démontrer en quoi la délégation de service public est avantageuse pour l'utilisateur,

- Impliquer le grand public au côté des élus dans la gouvernance de l'eau, et rétablir le rapport de force avec les élus des petites collectivités locales, lesquels sont moins armés que les entreprises (faibles ressources, désengagement de l'Etat),
- Renforcer la transparence sur les contrats de concession et se méfier d'un discours trop convenu concernant les marges réelles, qui sont différentes dans les faits des marges publiées,
- Se doter d'une « vraie » crédibilité environnementale à l'échelle locale, en mesurant précisément l'impact de SUEZ ENVIRONNEMENT au niveau de chaque bassin d'eau et les progrès réalisés,

Anticiper, afin de les lever, les contraintes réglementaires qui pourraient empêcher l'entreprise de mettre en place certains de ses engagements et projets.

Les parties prenantes ont également interrogé l'entreprise sur l'avenir du réseau d'eau brute à Paris. Un recours plus important à l'eau non potable serait-il synonyme de surcoûts élevés ?

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Cette démarche a été lancée début 2010, dans le prolongement de l'engagement pris dans la Charte sur la gestion durable de l'eau (2006). Les actions engagées ont été de deux ordres : d'une part, la création d'une plateforme de dialogue en ligne, doublée d'un sondage d'opinion ; d'autre part, l'organisation de deux forums d'experts, l'un présidé par Erik Orsenna, l'autre par Luc Ferry (en cours). Ils visent à auditionner des personnalités du milieu de l'eau sur deux thèmes centraux : la valeur et le prix de l'eau et les enjeux de santé associés. Les résultats du premier forum montrent que le constat est partagé et font apparaître des pistes de réflexion pour SUEZ ENVIRONNEMENT, à traiter au cas-par-cas, et qui devraient permettre de lever les interrogations des parties prenantes :

- Répondre au sentiment de méconnaissance du système,
- Réfléchir à une utilisation moins systématique de l'eau potable selon les usages,
- Réduire l'impact de l'agriculture, sans stigmatiser la profession,
- Sensibiliser le grand public au concept d'eau virtuelle à travers un indicateur de type « empreinte eau » et un programme de sensibilisation « eau fragile »,
- Faire travailler plus efficacement les échelons administratifs locaux et nationaux entre eux,
- Réfléchir à l'objectivation du service rendu par les services de l'eau, tant privés que publics (indicateurs),
- Favoriser la transparence sur les prix de façon pédagogique,
- S'interroger sur une tarification progressive pour protéger les ressources,
- Renforcer la transparence et la confiance dans les contrats à l'image du contrat signé avec la ville de Bordeaux.

Principales avancées opérationnelles de la politique DD/RSE et élaboration de la politique après 2012

Questions des parties prenantes

Les parties prenantes se sont interrogées sur l'évolution du modèle économique de l'entreprise, qui entre en contradiction avec la nécessité de ne plus gaspiller l'eau et produire moins de déchets. Elles l'ont en outre sensibilisée à certains enjeux clés :

- Enjeux sociaux : implication des instances représentatives du personnel, emploi (ex : lier les bonus à l'emploi et/ou à des objectifs ESG), égalité des chances, formation (notamment pour les jeunes, les femmes et les ouvriers),
- Gouvernance : représentation des femmes et des personnes issues de la diversité au sein du Conseil d'administration, présence d'administrateurs salariés, transparence sur les rémunérations des dirigeants.
- *Reportings* : évaluation de la politique DD/RSE par un tiers extérieur et réflexion avec les parties prenantes à des outils permettant de montrer l'impact bénéfique de la démarche RSE dans la durée. Les parties prenantes peuvent jouer un rôle de médiateur pour lever les tensions internes existantes. Elles ont souhaité avoir sa réaction sur certaines initiatives, sur lesquelles elles l'invitent à se montrer proactive :
- Contribution à la démarche du Carbone Disclosure Project (CDP) sur l'eau,
- Appropriation de la norme ISO 26000 et action dans sa sphère d'influence (notamment auprès des partenaires financiers –absent lors de la session- pour favoriser le financement de l'accès à l'eau).

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Dès sa mise en bourse en 2008, SUEZ ENVIRONNEMENT s'est doté d'indicateurs chiffrés mesurant sa performance extra financière, et de cibles à atteindre d'ici à 2012. A ce jour, près de la moitié des 12 engagements sont au vert. En parallèle, le groupe travaille à l'après-2012, en impliquant les filiales dans l'atteinte des objectifs du Groupe (démarche *bottom-up*). De nouveaux indicateurs seront proposés aux parties prenantes à l'issue de ce travail. Le groupe réfléchit à un nouveau modèle économique qui repose sur trois domaines : qualité et quantité de la ressource, respect de la biodiversité et émissions de gaz à effet de serre. Négocié avec les collectivités locales, ce modèle baserait la rémunération sur l'atteinte d'objectifs précis. En pratique, le groupe a proposé cette approche dans dix de ses contrats, pour lesquels ce type de revenus pèse pour environ 10 % du montant total du contrat. Enfin l'entreprise reste ouverte aux initiatives internationales comme la norme ISO 26 000, qui sera testée sur certains sites pilotes, et l'initiative CDP Water, à laquelle elle va répondre bien qu'elle ne soit pas concernée directement. 2010- 2012 : construction de la nouvelle politique DD/RSE

Ancrage territorial : déployer le dialogue local au sein du Groupe

Questions des parties prenantes

La place et l'implication des usagers dans les processus de dialogue local a été au cœur des sujets.

Les parties prenantes se sont interrogées sur :

- L'organisation de forums ou de concertations pour débattre localement (ex : tarification, qualité et visibilité des informations transmises, etc.) et l'existence de difficultés lors de la création de comités de consultation locaux. Il avait déjà été fait mention de ce sujet lors d'un atelier précédent,
- La difficulté à dialoguer directement avec les usagers eux-mêmes, au-delà de leurs représentants (éviter discours d'expert),
- L'intégration du coût du dialogue dans les contrats et « l'acculturation » du management sur ces enjeux.

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

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. Il doit permettre notamment de délimiter les sujets de désaccord.

Modalités de poursuite du dialogue et prochaines étapes

Questions des parties prenantes

Les parties prenantes se sont montrées favorables à la poursuite du dialogue, mais souhaitent qu'il aboutisse à de réelles avancées, et qu'ainsi le bénéfice soit mutuel. Elles ont souhaité obtenir des précisions sur :

- L'articulation entre les deux directions de SUEZ ENVIRONNEMENT dédiées aux enjeux de développement durable, et le coût de la démarche de dialogue rapportée au chiffre d'affaire de l'entreprise,
- L'élargissement des espaces de dialogue, notamment entre les sessions de concertation organisées par le Comité 21.
- Sur un plan pratique, elles souhaitent disposer plus en amont des documents préparatoires à la session de concertation, et proposent d'intégrer les résultats de l'audit *Accountability* dans le rapport annuel 2011 de l'entreprise, pour une diffusion plus large.

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Une évaluation externe du processus de dialogue de SUEZ ENVIRONNEMENT a été menée en mars 2010 par *Accountability*, sur la base de la norme AA1000. Elle montre notamment que l'entreprise a

une volonté d'agir et que la politique de dialogue est en place et bien structurée. Cependant, elle doit encore progresser dans l'appropriation interne des principes et actions à entreprendre. Certaines parties prenantes considèrent que la méthode de dialogue proposée ne leur permet pas de saisir exactement les questions qui leur sont spécifiquement adressées. Des moyens sont engagés, mais il manque certaines catégories de parties prenantes, comme les syndicats, les élus et les équipes opérationnelles de SUEZ Environnement. L'organisation du dialogue a créé des attentes des parties prenantes qui ne doivent pas être déçues. Un travail sur les indicateurs est en cours pour une diffusion vers les filiales et une meilleure mesure des résultats à l'avenir. L'entreprise propose pour la suite, de créer des groupes de travail qui se réuniraient plusieurs fois par an, autour de thématiques précises. Quatre thématiques ont été proposées dans le questionnaire d'évaluation remis aux parties prenantes, afin qu'elles puissent exprimer leur préférence. Les réunions plénières seraient alors un lieu de restitution et de partage. L'entreprise annonce également le lancement en 2011, d'une concertation sur son activité déchets.

LISTING DES AUTRES STAKEHOLDERS SESSIONS THEMATIQUES

(Disponibles sur <http://www.SUEZ-environnement.fr/developpement-durable/politique/dialogue-parties-prenantes/>)

- SYNTHÈSE DES ÉCHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES ATELIER « ACCÈS À L'EAU » : RÉUNION DU 28 AVRIL 2009

- SYNTHÈSE DES ÉCHANGES DE L'ATELIER ÉTHIQUE ET TRANSPARENCE : RÉUNION DU 27 OCTOBRE 2009

Annexe 8 : Listing des projets RSE de Lyonnaise des Eaux (périmètre ERBG)

	Plan d'action 2007-2012 et ses ambitions développement durable	Projet 2007-2009	Projet 2009-2012
Environnement	<p>Diagnostic carbone des activités</p> <p>Plan de déplacement</p> <p>Optimisation de la consommation énergétique</p> <p>Protection des périmètres de captage</p> <p>Reconquête des milieux naturels</p> <p>Gestion quantitative et qualitative de la ressource</p>	<p>Projets internes :</p> <p>Charte éco-réunions</p> <p>Mise en place d'un parc de vélos</p> <p>Politiques d'achat de véhicules à faible émission CO2</p> <p>Prise en charge partielle des abonnements transports en commun</p> <p>Tri des déchets au bureau</p> <p>Traçabilité des déchets et valorisation énergétique des déchets non dangereux</p> <p>Projets partenariaux :</p> <p>Récupération du pouvoir calorifique des eaux usées (projet Degrés Bleus)</p> <p>Gestion écologique des périmètres de captage en collaboration avec les associations (Cistude Nature)</p> <p>Rivières ateliers pour la sauvegarde des anguilles en collaboration avec les associations (MIGADO)</p> <p>Valorisation écologique des bassins d'étalement des eaux</p> <p>Projet GEN-SPOT sur la pollution des eaux de baignade</p>	<p>Projets internes :</p> <p>RH4YOU = dématérialisation du bulletin de salaire</p> <p>Projets partenariaux :</p> <p>Membre du club de la mobilité</p> <p>Compostage des boues d'épuration</p> <p>ISO 5001 sur la performance énergétique</p> <p>Développement du biogaz</p> <p>Laboratoire SGAC</p> <p>ISO 22000 – 14001 – 22000 – 50001- 9001 – 17025 – 18001</p> <p>Ramses 3.0</p> <p>SIRENE</p>

		<p>Diagnostic permanent des réseaux d'assainissement (GIAGPERM)</p> <p>Diagnostic de l'état des réseaux (DIAGRAP)</p> <p>Prévision des casses sur le réseau et optimisation du renouvellement des canalisations (PREVOIR)</p> <p>Modélisation et sectorisation du réseau pour limiter les casses</p> <p>Simulation et gestion des aquifères (OPERA)</p> <p>Simulation des prélèvements (SOPRANEAU)</p> <p>Gestion dynamique des Eaux pluviales pour éviter des rejets directs en Garonne</p> <p>Analyse de l'état écologique des eaux de Garonne Etiage</p> <p>Rendement de réseau</p> <p>Mobilisation du personnel sur le développement durable</p> <p>Mobilisation des collectivités sur la biodiversité (Club Eau +)</p> <p>Projet de sensibilisation aux économies d'eau (Maison de l'eau)</p> <p>Journées du patrimoine</p> <p>Juniors du développement durable</p>	
Social/ Sociétal	<p>Egalité et handicap</p> <p>Accès à l'emploi</p> <p>Bien être au travail</p> <p>Accès à l'eau</p> <p>Gouvernance</p>	<p>Projets internes :</p> <p>Formation continue + charte égalité</p> <p>Formation apprentissage des jeunes et des populations précaires</p> <p>Création d'un comité handicap</p> <p>Charte santé&sécurité</p> <p>Dispositif accélérateur de carrière</p>	<p>Projets internes :</p> <p>Création du LyRE</p> <p>SEVE (Suivre Ensemble Votre Exploitation)</p> <p>Déleg@action (co-pilotage du contrat d'assainissement)</p> <p>Prox'Cité (outil de gestion de la relation avec les collectivités)</p> <p>Manuel Qualité Eau</p>

		<p>Alternance Handicap et mixité dans l'emploi</p> <p>Projets partenariaux : Mission d'insertion avec associations FSL+ tarification progressive + mécénat solidaire+ fond social HLM Comité de gouvernance développement durable</p>	<p>(réclamation client) Accueil des personnes sourdes et malentendantes Prévention des RPS Gestion prévisionnelle des emplois et formation continue Site internet dédié aux usagers (Tout sur mon Eau + usagerseaudelacub)</p> <p>Projets partenariaux : Régie de contrôle Gouvernance ouverte des opérateurs à la société civile Participation Idées Neuves sur l'eau Contribution à la consultation sur la politique de l'eau Observatoires du goût de l'eau Réseau de nez (nuisances assainissement)</p>
Economie	<p>Coopérations interentreprises Festival eau et visites du patrimoine</p>	<p>Mécénat culturel (médiation scientifique, évènements sportifs) Emploi Local (partenariat avec Maison pour Rebondir)</p>	

Source : J.Batiste d'après LDE, 2012

Annexe 9 : La notion de précarité, repères théoriques en géographie sociale

Envisagée d'abord d'un point de vue économique, la pauvreté est traditionnellement définie comme « *l'état d'une personne qui manque de moyens matériels, d'argent, dont les ressources sont insuffisantes* »⁴¹⁵. Dans la continuité de cette approche, les institutions publiques ont défini des seuils de ressources, permettant de qualifier une pauvreté dite « *absolue* », en dessous desquels les individus ne bénéficient plus d'un niveau de vie acceptable. La fixation d'un seuil de pauvreté est « *un acte politique important qui engage la collectivité à prendre en charge, directement ou indirectement, ceux qu'elle a dénombré* »⁴¹⁶. En France, la définition du seuil de pauvreté est confiée à l'INSEE. Cet organisme définit comme pauvre tout individu dont les revenus mensuels sont inférieurs à 50 % voire 60 % du niveau de vie médian. D'un point de vue institutionnel, Georg Simmel⁴¹⁷ considère que la précarité se définit non seulement par son aspect économique mais aussi par la spécificité de la relation d'assistance qui unit les ménages précaires à la société. Les politiques publiques de traitement de la pauvreté contribuent, selon l'auteur, et de manière paradoxale, à la production de catégorie sociale et mentale de « précaire ». En effet, pour Simmel, « *être assisté est la marque identitaire de la condition du pauvre, le critère de son appartenance sociale à une strate spécifique de la population. Une strate qui est inévitablement dévalorisée puisque définie par sa dépendance à l'égard de toutes les autres. [...]. Etre assisté, en ce sens, c'est recevoir tous des autres sans pouvoir s'inscrire, du moins dans le court terme, dans une relation de complémentarité et de réciprocité vis-à-vis d'eux.* »⁴¹⁸

Au-delà de cette approche monétaire et institutionnelle de la pauvreté, d'autres chercheurs préconisent d'aborder la pauvreté à partir des phénomènes de privation des ménages dans leur mode de consommation. Cette approche a été développée dans les années 1980, en proposant une définition de la pauvreté par l'analyse cumulative et interactive des manques. Alain Bihl et Roland Pfefferkorn⁴¹⁹ sont les premiers à proposer ce type d'analyse définissant la pauvreté comme une situation de vie marquée par le défaut d'avoir, de pouvoir

⁴¹⁵ SÉLIMANOVSKI, C. La frontière de la pauvreté. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008.

⁴¹⁶ SÉLIMANOVSKI, C. La frontière de la pauvreté. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008.

⁴¹⁷ SIMMEL G. *Les pauvres*, Paris : PUF, 1907

⁴¹⁸ Serge Paugam à propos de Georg Simmel, Préface de SÉLIMANOVSKI, C. *La frontière de la pauvreté*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008.

⁴¹⁹ BIHR, J., PFEFFERKORN, R. *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros, 1995

et de savoir. Le défaut d'avoir des ménages précaires est leur manque de moyens de production et de consommation, leur manque de revenus et de réserve patrimoniale. Les restrictions subies par les ménages sont de différentes natures : les restrictions de consommation, le manque de ressource, les retards de paiement et les mauvaises conditions de logement en sont autant de visages⁴²⁰. Leur dépendance institutionnelle, de socialisation et de capacités politiques caractérise leur défaut de pouvoir. Leur manque de savoir et de culture pour la construction de leur trajectoire personnelle identifie leur défaut de savoir. Ces restrictions matérielles, objectives ou à l'inverse ressenties fragilisent ainsi le parcours de vie des ménages, vont à l'encontre de leur accès aux services essentiels et du principe d'égalité des chances⁴²¹. La plus-value de ces travaux, centrée sur les conditions de vie des ménages précaires, a permis de mettre en lumière le caractère multidimensionnel de la pauvreté face à laquelle les ménages peuvent mettre en place des stratégies d'arbitrage entre différents manques. Une dernière approche de la pauvreté est qualifiée de subjective, faisant référence aux sentiments d'insécurité sociale éprouvés par les ménages en difficulté. La pauvreté est ainsi caractérisée par l'ensemble des phénomènes ou processus de disqualification, de désaffiliation sociale subis par les individus quel que soit le domaine observé (logement, emploi, mobilité...). La précarité est une situation sociale à laquelle peut être rattachée un sentiment ou une expérience de vulnérabilité ; amenant même certains chercheurs à affirmer que nous tous, dans une certaine mesure, pouvons être en situation de précarité⁴²². Dans cette perspective globale, la précarité se structure autour de l'incapacité des individus à se projeter dans l'avenir du fait de la fragilisation de leurs « *propriétés sociales nécessaires à la vie* ». Pour G Le Blanc, ces propriétés sociales sont non seulement le travail, le logement mais aussi les services essentiels. Elles « *ne sont pas de simples outils sociaux mais des tonalités existentielles qui facilitent la survie des individus en accréditant des personnages sociaux* ».

Dans cette perspective d'analyse de la précarité, le territoire devient pour les géographes la passerelle d'arrimage et d'analyse de la réalité sociale. En géographie, la durabilité sociale se focalise sur l'ensemble des processus qui structurent le rapport des personnes et des groupes sociaux au sein d'un même espace, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier la gestion des difficultés rencontrées par certaines minorités (personnes âgées, pauvres, chômeurs,

⁴²⁰ <http://www.senat.fr/rap/r07-445-1/r07-445-18.html>

⁴²¹ Conférence nationale sur les indicateurs de développement durable 20/01/2010. Proposition d'indicateurs complémentaires. Défi n°6 (622): Pauvreté en conditions de vie

⁴²² LE BLANC G. *Que faire de notre vulnérabilité ?* Paris, Bayard, 2011.

handicapés, immigrés). La géographie sociale est issue d'une double filiation : la « géographie radicale », d'une part, attentive aux questions de pauvreté urbaine, d'inégalités sociales, des groupes sociaux minoritaires (Jean Brunhes, André Siegfried, Abel Châtelain, R.Peet, P.Colenutt, William Bunge, David Harvey) et la « socio-géographie allemande » centrée sur la manière dont certains groupes sociaux créent des structures spatiales (Hans Bobek, Wolfgang Hartke). A partir de cette double filiation thématique, la géographie sociale ambitionne de mettre en lumière la relation qu'il existe entre les faits sociaux et les faits spatiaux ; entre les rapports sociaux et les rapports spatiaux. Comment les faits de société, qui forment indissociablement des rapports sociaux et des rapports spatiaux, fabriquent, produisent et organisent l'espace. Contrairement à l'approche libérale classique, analysant la précarité comme un phénomène « naturel » qu'il faudrait éventuellement compenser (Bentau), la pensée bourdieusienne sur laquelle s'appuie souvent l'approche territoriale de la pauvreté considère ce phénomène comme un « construit social » et territorial encadré par des politiques publiques pouvant aussi avoir des effets de marquage. Les problématiques de solidarité exposées précédemment dans le domaine de l'eau peuvent alors être mises en perspective dans une approche territoriale pour comprendre la manière dont elles se structurent sur les territoires, voire même contribuent à bâtir des frontières territoriales. Penser le développement socialement durable des territoires revient alors à ne plus penser seulement l'analyse du social à travers des aspects d'équité d'accès (avec des aides sociales) ou de redistributivité tarifaire, mais aussi à travers des dynamiques de renforcement de la justice spatiale⁴²³. Les approches territoriales de la précarité visent ainsi à analyser la diversité de leurs formes et à identifier la nature et les frontières de ces espaces de relégation sociale. L'enjeu est alors de comprendre comment se produisent les phénomènes d'exclusion sociale et spatiale, ouvrant alors la réflexion à la mise en œuvre d'une justice spatiale sur les territoires. La justice spatiale se définit comme l'ensemble des moyens visant à réduire, à abolir ou à rendre acceptables les inégalités socio-économiques⁴²⁴. Elle est considérée comme une ligne directrice pour les politiques sociales visant à la réduction des inégalités à la fois individuelles mais aussi territoriales⁴²⁵. Ainsi, une politique sociale juste « se formulerait d'abord comme politique de réduction des inégalités et engagerait des formes de redistribution des populations, des

⁴²³ La notion de justice spatiale trouve son origine dans la géographie radicale avec comme auteur fondateur David Harvey qui travaille dès 1973 sur la notion de « territorial justice » dans son ouvrage *Justice and the City*, London, Edward Arnold

⁴²⁴ Annales de géographie – Philippe gervais 2009 n°665-666

⁴²⁵ Lipietz A., (1999), « Entretien avec GES »

richesses et des services »⁴²⁶. La réflexion sur la justice spatiale se décline autour de deux conceptions, rendant compte de la diversité des définitions de la notion de justice : d'une part, la justice est abordée sous le prisme de l'équité (optimisation des inégalités destinées à la promotion maximale des plus modestes) ; et d'autre part, la justice est abordée d'un point de vue communautaire, valorisant le traitement des groupes et des individus dans le respect de leurs libertés individuelles⁴²⁷. La déclinaison du concept de justice spatiale en géographie se traduit là encore à travers deux conceptions complémentaires. Une conception structurelle définit objectivement par des inégalités socio-spatiales qu'il s'agirait d'atténuer, sinon de supprimer, par une série de mesures politiques et techniques (accès à tous aux ressources, équipement public...). Une conception procédurale définit la justice comme un processus de décision négocié entre plusieurs parties prenantes permettant de donner naissance à une politique sociale partagée⁴²⁸.

⁴²⁶ Frederic Dufaux et pascale Philifert, justice spatiale et politiques territoriales

⁴²⁷ Gervais-Lambony P. (2009), Justice Spatiale, Annales de Géographie, n° 665-666

⁴²⁸ Ibid

Annexe 10 : Cadre légal du recouvrement des factures d'eau, d'électricité et de gaz.

Dans un premier temps, le **recouvrement amiable** a pour but *d'obtenir le paiement intégral et volontaire du débiteur, par le biais de relances téléphoniques, de relances écrites ou de visites amiables*. En termes de processus, le décret du 13 août 2008 (Décret 2008-780) a été modifié par le décret n°2014-274 applicatif à l'article L.115.3 de la loi n°2013-312, dite Loi Brottes. En effet, il est stipulé dans la loi Brottes « *qu'en cas de non-paiement d'une facture d'eau par toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières, la fourniture d'eau est maintenue jusqu'à ce qu'il ait été statué sur la demande d'aide faite auprès de la collectivité* ». Ce décret maintient la démarche légale appliquée depuis 2008 pour le recouvrement des impayés mais limite fortement les possibilités de coupure de fourniture du service pour les opérateurs d'électricité, de gaz et d'eau. Dans ces conditions, la procédure de recouvrement se déroule en 2 étapes pour tous les clients en impayé :

- La première relance

Le courrier de relance est émis 14 jours après l'émission de la facture ou à la date d'exigibilité de la facture si celle-ci est postérieure aux 14 jours. Le courrier doit mentionner le délai supplémentaire de 15 jours après lequel la fourniture pourra être suspendue ou réduite en l'absence de paiement. Pour l'usager bénéficiant d'un service social communal ou ayant bénéficié antérieurement d'une aide du Fond Solidarité Logement, le courrier de relance doit avoir lieu 14 jours après l'émission de la facture ou à la date d'exigibilité de la facture si celle-ci est postérieure aux 14 jours. Le courrier doit mentionner un délai supplémentaire de 30 jours après lequel la fourniture pourra être suspendue ou réduite. Dans tous les cas, le courrier doit mentionner que l'usager peut saisir les services sociaux et que le fournisseur met à disposition les coordonnées des organismes en question. Le courrier doit mentionner que, sauf opposition dans les 8 jours, le fournisseur transmettra les informations nécessaires à l'examen de sa situation aux services sociaux.

- La deuxième relance

Si le premier courrier n'est ni suivi du règlement ou d'un accord sur les modalités de paiement (échancier / délais de paiement), ni d'une demande d'aide, ou si le FSL a rejeté la demande ou n'a pas pu statuer dans le délai de 2 mois, le distributeur peut adresser au consommateur un deuxième courrier qui l'informe de la suspension ou de la réduction de la fourniture d'eau dans un délai de 20 jours. La procédure proposée nationalement par

Lyonnaise des Eaux correspond quasiment à la procédure légale : une lettre supplémentaire « d'avis avant fermeture » est envoyée au client 10 jours ouvrés avant la fermeture effective du branchement. Sur le territoire de la CUB, le délégataire propose une procédure amiable encore différente, plus longue que le cadre légal et le dispositif national LDE, pourvue de deux relances supplémentaires.

A la suite de la procédure de recouvrement amiable, l'opérateur d'eau peut procéder à une deuxième phase de **recouvrement négocié de l'impayé** par le biais d'agents de recouvrement dont l'objectif est de procéder à un recouvrement échelonné ou total de la créance. En effet, lors de cette phase de recouvrement terrain, l'opérateur de service public dépêche un agent de terrain du service clientèle de proximité afin de prendre contact avec les ménages en situation d'impayé, constater qu'ils occupent toujours le logement et voir si le recouvrement peut encore se faire de manière négociée par le biais d'une mensualisation ou d'un échelonnement de paiement. En cas de non résolution du dossier dans le cadre de ces nouvelles formes de relations de proximité établies entre l'opérateur et l'utilisateur, l'agent de terrain procède à la fermeture du branchement⁴²⁹ dans le but d'obtenir le paiement sous contrainte de l'utilisateur. Or ce recours à la coupure d'eau a constitué un point de confrontation « éthique » de l'entreprise avec les associations d'utilisateurs et certaines collectivités locales. En effet, dans le respect des lois sur le logement de 1988, 1992, 1998, de la loi sur l'eau de 2006 et de la loi Brottes de 2013, les opérateurs d'eau ne peuvent pas couper l'eau ou l'énergie aux usagers en situation d'impayés, dans la mesure où une procédure d'aide sociale est en cours ou qu'ils en ont bénéficié dans les douze mois précédents. Ce droit à l'eau est réaffirmé par l'Ordonnance du Tribunal de Soissons statuant sur la légalité d'une coupure d'eau faite par Lyonnaise des Eaux à l'encontre d'une femme en Juillet 2014. Ce précédent juridique souligne que la mise en œuvre de la coupure d'eau est périlleuse pour les opérateurs⁴³⁰, ne pouvant faire appliquer leur recours à l'interruption du service que pour le recouvrement des clients « *de mauvaise foi, dont les ressources financières suffisantes leur permettraient d'honorer sans difficulté le paiement intégral du montant des factures les concernant à leur date d'échéance, et qui s'abstiendraient néanmoins d'y procéder sans se soucier des intérêts légitimes de son cocontractant, notamment celui d'obtenir le paiement du prix de la prestation qu'il a effectué*

⁴²⁹ Aujourd'hui, dans le respect du décret n°2008-780 du 13 août 2008 les opérateurs d'eau et d'énergie peuvent couper l'eau ou l'énergie d'un usager en situation d'impayés, dans la mesure où aucune procédure d'aide sociale n'est en cours à son sujet. [En ligne] http://eaudanslaville.oieau.fr/IMG/pdf/joe_20080814_0003.pdf

⁴³⁰ Voir articles coupures d'eau

de manière satisfaisante et qui conditionne la rentabilité de son activité »⁴³¹.

Dans le cas où la coupure d'eau pourrait s'appliquer les dispositifs techniques peuvent être variés. Si le compteur est accessible directement et que le logement est vide, l'agent de terrain procède à la coupure d'eau par la fermeture du robinet situé avant le compteur. Si le compteur est accessible, que le logement est occupé, qu'aucune solution n'a abouti, qu'aucune demande d'aide sociale n'est en cours mais que le ménage est considéré par les services communaux comme vulnérable, l'opérateur peut laisser, à la demande des services sociaux, un accès total ou réduit à l'eau appelé « débit sanitaire » (compteur avec bague percée). Dans le cas d'un non signalement du ménage par les services sociaux, l'opérateur procède à une coupure d'eau conventionnelle en fermant le robinet d'avant compteur, en baguant et en scellant le compteur. En cas de fraude et de réouverture avérée du compteur par l'utilisateur sans règlement de facture, l'opérateur peut effectuer, en dernier recours, une dépose du compteur. Une fois le règlement de la facture impayée par l'utilisateur, Lyonnaise des Eaux s'engage sur la CUB à redonner au ménage un accès à l'eau à des conditions normales de débit dans les 24h.

Enfin, lorsque les procédures de recouvrement amiable ou négocié ont échoué, **le dossier d'impayé est transféré au service contentieux** pour procéder à une dernière phase de recouvrement de la facture par voie juridique. Dans un premier temps, le dossier est transféré à des sociétés de recouvrement faisant l'objet d'un accord-cadre qui opèrent une dernière série de relances téléphoniques ou postales et qui enfin étudient au cas par cas les modalités de recouvrement judiciaire de la facture impayée (huissier).

⁴³¹ <http://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-22879-jugement-coupure-eau-illegale.pdf>

Annexe 11 : Estimation de la population en situation de précarité hydrique dans l’habitat collectif

Pour estimer le nombre de ménages en situation de précarité hydrique dans l’habitat collectif sur la CUB, il nous faut faire une estimation du nombre de logements qui sont en situation de comptage individualisé et non individualisé. Tout d’abord, les données communales INSEE nous informent que le nombre de résidences principales sur le service de la CUB est de 330 000. Tout d’abord, nous devons faire une estimation du nombre de logement individualisé sur le service de la CUB. Pour cela, nous avons fait une série de filtres sur la base de données clientèles de Lyonnaise des Eaux (bases de données de facturation). Nous considérons que les logements individualisés sont ceux associés aux clients présentant les critères suivant :

Protocole Technique -LDE YL425	
Code de sélection relève (SLR)	1
Catégorie client (CAT)	0
Etat Branchement	1
Calibre compteur	15 *
Nom du redevable	"ME M *"; "M *"; "MME *"; "MLLE *"; "MM *"; "ME *"; "MMES *"; et pas comme "**SARL *"; et pas comme "**SCI**"
Consommation maximale sur année N-1	350 m3

Suivant ce protocole, nous pouvons estimer le nombre de logements individualisés à 165 143 logements. La différence entre les deux donne, par déduction, une hypothèse du nombre de logements non individualisés. Sur la base de cette analyse déclinable par commune nous pouvons faire deux hypothèses du nombre de ménages en situation de précarité hydrique sur la CUB tous logements confondus.

- Une hypothèse basse où :

Le nombre de ménages en situation de précarité hydrique de la CUB = 1% des ménages en logement individualisé + 1% des ménages en logements non individualisé = 3899 ménages

- Une hypothèse haute où :

Le nombre de ménages en situation de précarité hydrique de la CUB = 1% des ménages en logement individualisé + 3 % des ménages en logements non individualisé = 7 220 ménages

Le tableau ci-dessous synthétise les estimations par commune du service d'eau de la CUB

Commune	Nom de la commune	Nombre de logements (INSEE)	Estimation du nombre de logements individualisé (LDE)	Estimation du nombre de logements non individualisé	Nombre de clients directs en impayé social	Estimation du nombre de clients indirects en impayé social (hypothèse 1%)	Estimation du nombre de clients indirects en impayé social (hypothèse 3%)	Précarité hydrique hyp. Basse (1% des ménages dans chaque type de logement)	Précarité hydrique hyp. Haute (1% des ménages dans l'habitat individualisé et 3% des ménages dans l'habitat non individualisé)
33004	AMBES	1061	1044	17	14	0	1	14	15
33039	BEGLES	11691	7803	3888	79	39	117	118	196
33056	BLANQUEFORT	6405	3956	2449	38	24	73	62	111
33063	BORDEAUX	131143	49658	81485	1063	815	2445	1878	3508
33075	BRUGES	6689	3830	2859	33	29	86	62	119
33119	CENON	9611	4243	5368	161	54	161	215	322
33162	EYSINES	8499	5757	2742	52	27	82	79	134
33167	FLOIRAC	6820	3701	3119	59	31	94	90	153
33192	GRADIGNAN	10471	5369	5102	35	51	153	86	188
33069	LE BOUSCAT	11261	6274	4987	45	50	150	95	195
33200	LE HAILLAN	3959	2905	1054	21	11	32	32	53
33519	LE TAILLAN MEDOC	3521	3531	0	25	0	0	25	25
33249	LORMONT	8499	3010	5489	123	55	165	178	288
33281	MERIGNAC	31717	14952	16765	116	168	503	284	619
33312	PAREMPUYRE	3218	2699	519	40	5	16	45	56
33318	PESSAC	25593	15337	10256	110	103	308	213	418
33376	ST AUBIN DU MEDOC	2333	2242	91	9	1	3	10	12
33434	ST LOUIS DE MONTFERRAND	814	663	151	2	2	5	4	7
33449	ST MEDARD EN JALLES	11460	9909	1551	68	16	47	84	115
33487	ST VINCENT DE PAUL	387	370	17	5	0	1	5	6
33522	TALENCE	22511	7721	14790	49	148	444	197	493
33550	VILLENAVE D'ORNON	12398	9023	3375	91	34	101	125	192
TOTAL		330 062,12	163 997,00	166 075,12	2 238,07	1 660,75	4 982,25	3 899	7 220

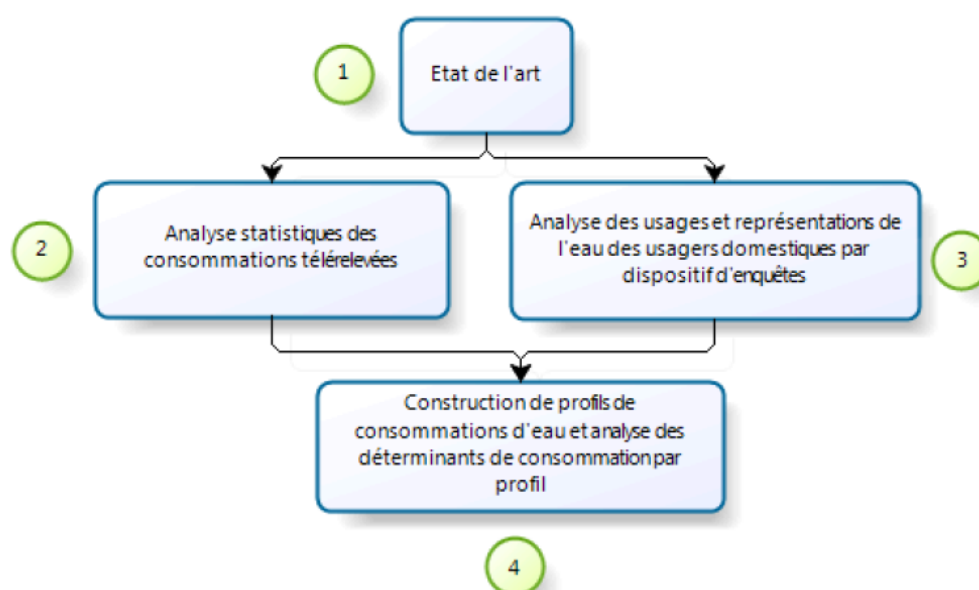
Annexe 12 : Table des corrélations de la précarité hydrique avec les données socio-économiques INSEE

Variable	Corrélation	P-Value	Thématique_code
Pop65_74	-0,09	0,16350962	1
Men_3enf	-0,09	0,18080085	1
Occ_10P	-0,08	0,21939038	3
CSP_Retraite	-0,08	0,23638086	2
Men_2enf	-0,06	0,37159055	1
Men_cplenf	-0,05	0,4878678	1
Alloc_cpl_3enf	-0,04	0,5091401	4
NoSCOL_CAPBEP	-0,03	0,6724903	2
Pop_5564	-0,01	0,93592418	1
Men_monop	0,01	0,82534798	1
Alloc_cplavenf	0,02	0,77950871	4
Log_MAISON	0,05	0,46700259	3
Alloc_fammonop	0,07	0,29981278	4
NoSCOL_DiplEnsSup	0,13	0,05248678	2
CSP_Employe	0,13	0,04583522	2
NoSCOL_Brevet	0,13	0,04391408	2
CSP_Ouvrier	0,14	0,04252645	2
Men_cplssenf	0,14	0,03595611	1
NoSCOL_NoDIPLO	0,15	0,02668079	2
CMUC	0,16	0,01778242	4
Alloc_Handicap	0,17	0,01219388	4
CMUC_5060	0,20	0,0023025	4
CSP_Cadre	0,22	0,00108754	2
CSP_Intermediaire	0,24	0,00022185	2
CMUC_2550	0,24	0,00021951	4
Pop_Immig	0,26	0,00010502	1
Log_APPART	0,27	3,241E-05	3
Occ_0509	0,27	3,1876E-05	3
Pop_1524	0,28	1,7013E-05	1
Pop_2554	0,31	3,2876E-06	1
CSP_Artisant	0,33	5,9986E-07	2
Chom_1_2	0,33	4,6994E-07	5
Chom_employe	0,33	2,9415E-07	5
Chom_2	0,34	1,9958E-07	5
Alloc_APL	0,34	1,202E-07	4
Men_seul	0,34	1,2011E-07	1
Chom_1	0,36	2,0299E-08	5
Alloc_RSA	0,37	9,0755E-09	4
Alloc_isol	0,37	7,5138E-09	4
Occ_2	0,38	5,5809E-09	3
Alloc_RSA_socle	0,38	5,4739E-09	4
Chom_ABC	0,38	2,6482E-09	5
Alloc	0,38	2,5776E-09	4
Alloc_50_rev	0,39	2,4854E-09	4
Occ_0204	0,39	1,4411E-09	3
Alloc_cplssenf	0,39	1,2409E-09	4
Chom_Cadre	0,44	7,8968E-12	5
Alloc_100_rev	0,44	6,2568E-12	4

Annexe 13 : Organisation de la recherche partenariale sur les consommations d'eau de Carbon-Blanc

Ce travail de recherche pluridisciplinaire a été mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat de recherche entre Lyonnaise des Eaux (LyRE – Centre de Recherche de Lyonnaise des Eaux à Bordeaux, et Agence Régionale Clients), l'Unité Mixte de Recherche 5185 ADESS, l'Institut de Mathématiques de Bordeaux (UMR 5152) et le Syndicat d'Alimentation en Eaux de Carbon-Blanc.

Ce projet a été mené en équipe, sous la responsabilité de Sandrine Vaucelle (Maitre de conférences en géographie, Université Bordeaux 3, UMR ADESS) et Xavier Litrico (Directeur du LyRE). Il a été animé par deux doctorants CIFRE : Julien Batisse, géographe (ADESS/LyRE) et Karim Claudio, statisticien (IMB/LyRE) et a bénéficié du travail et de l'engagement de deux étudiants de M2 Professionnel, ayant tous deux consacré l'intégralité de leur temps au projet (6 mois), dans le cadre de leur stage de fin d'études : Noémie Rondel, géographe (Université Bordeaux 3) et Thomas Bohlay, statisticien (Polytech Lille). La mise en œuvre de ce projet a été menée par phases au cours desquelles chacun des membres de l'équipe s'est vu confié une ou plusieurs tâches à réaliser.



Source : J.Batisse 2014

Les missions de Julien Batisse et Karim Claudio ont été les suivantes :

- Contribution à l'état de l'art et constitution de la base de données (tache 1)
- Encadrement des étudiants de Master (tache 2 et 3)

- Synthèse et approfondissement des résultats obtenus dans le cadre des deux stages de fin d'étude, par la construction de profils de consommation des usagers domestiques et l'élaboration d'une matrice des déterminants de consommation par profil (Tache 4)

Les missions de Thomas Bohlay ont été les suivantes :

- Constitution de la base de données (tache 1)
- Constitution de groupe de consommation (tache 2)
- Analyse des déterminants macroscopiques de la consommation (tache 2)

Voir Rapport de stage : « Modélisation de la consommation individuelle journalière d'eau potable ». T.Bohlay, 2013

Les missions de Noémie Rondel ont été les suivantes :

- Contribution à l'état de l'art et constitution de la base de données (tache 1)
- Identification des usagers domestiques et la constitution du panel d'étude (tache 3)
- Constitution du questionnaire d'enquête et définition de la méthodologie d'enquête avec les partenaires (tache 3)
- Mise en œuvre de l'enquête (tache 3)
- Analyse descriptive des résultats d'enquête (tache 3)

Voir Rapport de stage : « Téléréleve et gestion durable des consommations d'eau : analyse socio-spatiale des usagers domestiques en habitat résidentiel ». N.Rondel, 2013

Le projet s'est déroulé sur une période de 10 mois allant de Mars à Décembre 2013.

Annexe 14 : Listing des déterminants de consommation considérées et retenues

Catégorie	Nature de la variable	Codage	Variable considérée (<input type="checkbox"/> si considérée)	Variable retenue (<input type="checkbox"/> si retenue)
LOGEMENT	ANNEES D'OCCUPATION DU LOGEMENT	LOG_OCC		
	TAILLE	LOG_TAILL	<input type="checkbox"/>	
	PERIODE DE CONSTRUCTION	LOG_CONST		
SDB	NB	SDB_NB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DOUCHE	SDB_DOUC	<input type="checkbox"/>	
	BAIGNOIRE	SDB_BAIG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DOUCHETTE HYDRO	SDB_DOUCHYDR	<input type="checkbox"/>	
	MOUSSEUR	SDB_MOUS	<input type="checkbox"/>	
	AUCUN	SDB_NA		
TOILETTES	NB	TOI_NB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CHASSE DOUBLE COMMANDE	TOI_DBLCHA	<input type="checkbox"/>	
	UTILISATION CHASSE DOUBLE C	TOI_DBLCHA_UT		
	REDUCTEUR DE VOL DE CASSE	TOI_REDVOL		
	TYPE	TOI_TYP		
LAVE-LINGE	POSSESSION	LVL_POSS	<input type="checkbox"/>	
	AGE	LVL_AGE	<input type="checkbox"/>	
	FREQ PAR SEMAINE	LVL_FREQHEBD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MODE ECO	LVL_ECO	<input type="checkbox"/>	
	UTILISATION MODE ECO	LVL_ECO_UT	<input type="checkbox"/>	
LAVE-VAISSELLE	POSSESSION	LVV_POSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	AGE	LVV_AGE	<input type="checkbox"/>	
	FREQ PAR SEMAINE	LVV_FREQHEBD	<input type="checkbox"/>	
	MODE ECO	LVV_ECO	<input type="checkbox"/>	
	UTILISATION MODE ECO	LVV_ECO_UT		
AUTRES EQUIPEMENTS HYDRO	POSSESSION	EQHYD_POSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	USAGES	EQHYD_USG		
CONSO	FACTURE 2012	CONSO_12		
	ESTIMATION PAR RAPPORT ENTOURAGE	CONSO_ESTIM		
HYGIENE	NB DOUCHE/SEM	NBDOUHEBD	<input type="checkbox"/>	
	DUREE MINUTES	DUREEDOU	<input type="checkbox"/>	
	NB BAIN/SEM	NBBAINHEBD		
HABITUDES DANS LA SDB	CHANGEMENTS DEPUIS 5 ANS	SDB_CHANG5		
	LESQUELS	SDB_CHANGLEQ		

	POURQUOI	SDB_CHANGPQ		
EAU DE BOISSON	CONSO EAU ROBINET	EAU_CONSOROB	<input type="checkbox"/>	
	ACHAT EAU EN BOUTEILLE	EAU_ACHBOUT	<input type="checkbox"/>	
	TYPE EAU EN BOUTEILLE	EAU_TYPBOUT		
	CHOIX EAU EN BOUTEILLE	EAU_CHOIBOUT		
JARDIN	POSSESSION	JAR_POSS	<input type="checkbox"/>	
	ARROSAGE	JAR_ARR		
	PERIODE	JAR_PER		
	FREQ SEM	JAR_FREQHEBD	<input type="checkbox"/>	
	MOMENT JOUR	JAR_MOMJOUR		
	TYPE ARROSAGE	JAR_TYPARR		
	NOTE ENTRETIEN JARDIN	JAR_ENTRT		
PISCINE	POSSESSION	PIS_POSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	TYPE	PIS_TYPE		
	FREQ DE CHANGEMENT EAU	PIS_CHANGEAU		
GESTES HYDRO	ACTIONS VISANT A DIMINUER LA CONSO	GES_REDUCONS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	BUT ACTIONS	GES_BUT		
	ACTIONS	GES_ACT		
	RAISONS CHANGEMENT COMPORTEMENTS	GES_CHANG		
	RAISONS ADOPTION EQUIPEMENTS	GES_EQP		
TELERELEVÉ	UTILISATION	TLRV_UTIL		
	EVOLUTION CONSO DEPUIS TELERELEVÉ	TLRV_EVOL		
	BAISSE	TLRV_BAIS		
	HAUSSE	TLRV_HAUS		
	REAJUSTEMENT SUITE A LA CONSULTATION	TLRV_REAJ		
	UTILISATION SERVICES	TLRV_USAG		
	UTILITE SERVICE	TLRV_UTILIT		
COMPO MENAGE	NB	MEN_NB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ENFANTS	MEN_ENF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	JOURS PRESENCE	MEN_PRES		
	AGE DES MEMBRES	MEN_AGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ACTIVITE	MEN_ACT		
	REVENU	MEN_REV	<input type="checkbox"/>	
	PART EAU DS CHARGE	MEN_PAREAU		

Résumé :

Dans un contexte de réflexions contemporaines sur la durabilité des services urbains d'eau potable, nous nous intéressons à la stratégie de responsabilité sociétale de Lyonnaise des Eaux comme contribution à la mise en mots et mise en œuvre du développement durable dans ce secteur d'activité. L'objectif de ce travail est d'analyser et questionner la stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour y mettre en lumière d'une part ses causes, processus, finalités, et en comprendre, d'autre part, les impacts sur l'ancrage territorial de l'entreprise. Le mouvement de territorialisation de la RSE s'exprime dans un processus d'interaction global-local aboutissant à la régionalisation de la stratégie RSE de Lyonnaise des Eaux et à son incarnation locale sous la forme de projets développement durable. A partir de l'exemple de la gestion de l'eau potable dans la métropole bordelaise, nous avons étudié et mené deux projets de développement durable au sein de Lyonnaise des Eaux : le premier centré sur la gestion des usagers en situation de précarité hydrique ; le second portant sur l'accompagnement des usagers à la gestion durable de leur consommation d'eau. L'exploration des conditions territoriales de faisabilité de ces projets met en lumière les possibilités offertes à l'entreprise de répondre aux enjeux du territoire en limitant l'impact lié à son activité et de générer les ressources spécifiques nécessaires à son intégration dans des dispositifs locaux d'innovation. L'analyse spatiale de la responsabilité sociétale montre qu'elle est aussi l'interface négociée de l'adaptation et de l'action territorialisée de l'entreprise aux différents échelons.

Mots clés : *Responsabilité sociétale des entreprises, territoires, ancrage territorial, service public d'eau potable, territorialité, pauvreté, mode(s) de consommation, innovation, SUEZ environnement*

Abstract :

In a context of contemporary reflections on the sustainability of urban water utilities, we focus on Lyonnaise des Eaux's corporate social responsibility strategy as a contribution to putting into words and implementing sustainable development in this sector. This work aims at analyzing on the one hand the causes, processes, goals of Lyonnaise des Eaux CSR strategy and understanding on the other hand the impact of these strategies on the company's territorial embeddedness. CSR's territorial impetus is expressed via a global-local interaction process leading to the regionalization of Lyonnaise des Eaux CSR strategy and, its local embodiment through sustainable development projects. Based on the example of water management in the Bordeaux metropolis, we have studied and conducted two sustainable development projects within the company, one focused on water poverty management and the other focused on sustainable management of domestic water consumption. Exploring the feasibility conditions of these CSR projects highlights the opportunities for the company to meet the challenges of the territory by limiting the impact associated with its business or generate specific resources necessary for its integration into local innovation systems. The territorial approach of corporate responsibility strategy shows that it also appears as a negotiated interface used by Lyonnaise des Eaux for its adaptation and action at different scales.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, territories, territorial embeddedness, water utilities, territoriality, poverty, pattern(s) of consumption, innovation, SUEZ environnement.*