

# **Intégration stratégique des démarches de RSE mise en œuvre par les entreprises du secteur de l'eau en France : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel**

**Florent Pratlong, Université Paris 1, PRISM-Sorbonne.**

[florent.pratlong@univ-paris1.fr](mailto:florent.pratlong@univ-paris1.fr)

**De La Robertie Catherine, Université Paris 1, PRISM-Sorbonne.**

[catherine.de-la-robertie@univ-paris1.fr](mailto:catherine.de-la-robertie@univ-paris1.fr)

**Cros Sophie, Université Paris 1, PRISM-Sorbonne.**

[sophie.cros@univ-paris1.fr](mailto:sophie.cros@univ-paris1.fr)

## **Résumé :**

Cet article met en perspective l'institutionnalisation progressive des départements de RSE et le déploiement des démarches environnementales et sociales au cours des dix dernières années avec la mutation progressive du modèle d'affaires de ces entreprises. Notre objectif est d'envisager la manière dont les actions de RSE s'intègrent et contribuent à la stratégie plus globale des acteurs. L'analyse empirique des stratégies déployées atteste du degré élevé d'isomorphisme institutionnel qui caractérise les deux opérateurs. Paradoxalement, les dirigeants de ces sociétés insistent sur le levier que constituent les démarches de RSE vers l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Nous montrons que l'isomorphisme institutionnel observé dans la structuration et la mise en œuvre des démarches de RSE constitue une adaptation des firmes aux pressions issues de leur environnement concurrentiel. La contradiction entre d'une part ce phénomène et d'autre part le discours des acteurs insistant sur les démarches de développement durable comme moyen d'atteindre un avantage concurrentiel n'est en réalité qu'apparente. Le poids croissant des thématiques sociales et environnementales dans la stratégie des opérateurs de gestion des services d'eau et d'assainissement permet en effet d'affirmer la suprématie du modèle de gestion déléguée face aux régies municipales.

**Mots-clés :** performance durable, isomorphisme institutionnel, secteur eau.

# **Intégration stratégique des démarches de RSE mise en œuvre par les entreprises du secteur de l'eau en France : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel**

## **INTRODUCTION**

---

La notion de développement durable a été initialement conçue comme un projet politique avant de se diffuser à l'ensemble de la société (AGGERI et GODARD, 2006). La définition traditionnelle et la plus diffusée figure dans le rapport Brundtland publié en 1988 et consiste à harmoniser les trois références suivantes : préservation de l'environnement, progrès social et développement économique. Les sommets successifs placés sous l'égide de l'Organisation des Nations-Unies (Conférences internationales de Stockholm en 1972, de Rio de Janeiro en 1992, de Johannesburg en 2002, Protocole de Kyoto en 1997) ont progressivement contribué au développement des préoccupations environnementales et sociales au sein des sociétés civiles tout en élargissant le spectre des participants aux différents sommets.

La diffusion du développement durable dans le champ économique et managérial s'opère depuis une vingtaine d'années avec la mise en place d'un « marché de la vertu » et l'institutionnalisation de départements en charge des thématiques sociales et environnementales au sein des entreprises. Innovation majeure en apparence, ce phénomène repose en réalité sur des concepts et tentatives déjà développés au cours de la seconde moitié du XXème siècle. Néanmoins, la rupture est réelle concernant l'ampleur de cette diffusion parmi les firmes et la concrétisation managériale d'un ensemble de démarches plus ou moins volontaristes et structurées depuis les années 2000. Cette traduction entrepreneuriale du développement durable prend forme sous le vocable de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) fondé sur deux principales dimensions : les entreprises doivent désormais rendre des comptes sur leurs actions sociales et environnementales et s'engager en conséquence pour améliorer leur performance dans ces deux domaines (Commission européenne, Livre Vert, 2001).

La nature de l'environnement économique se transforme, ouvrant la voie à un « *capitalisme socialement responsable* » (SAVALL et al., 2015), reposant sur le comportement exemplaire des organisations, à la fois efficace, efficient et éthique, encourageant la prise de responsabilité sociale des entreprises et des organisations (PLUCHART, 2010 ; PLUCHART et UZAN, 2012). L'ampleur du phénomène apparaît cependant différenciée en fonction des secteurs d'activité.

Dans la perspective de notre étude, le marché français de la gestion des services d'eau et d'assainissement constitue un cas intéressant. Les propriétés intrinsèques du bien considéré impliquent que les entreprises du secteur traitent directement des thématiques sociales et environnementales. De plus, la perception de la ressource en eau par les populations a fortement évolué depuis une trentaine d'années. D'une ressource disponible en abondance au sein de l'hexagone, l'eau est progressivement devenue « un bien en danger » nécessitant de nouvelles mesures visant à réformer ses usages. Sous l'impulsion de groupes écologiques qui se sont saisis de la question dans les années 1980, ce changement de perception a renforcé la valeur symbolique de l'eau qui est apparue comme un moyen de sensibiliser les populations aux préoccupations environnementales (GIBLIN, 2003).

Cette valeur symbolique est d'autant plus forte que la législation française définit les fonctions de distribution et d'assainissement comme relevant des services publics. Le rôle des acteurs publics, en particulier locaux, apparaît crucial même si la prise en charge des services de gestion et d'assainissement s'effectue, dans la majorité des communes, sous la forme de contrats de délégation à des entreprises privées. Le modèle de partenariat public-privé dans ce secteur existe depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle en France et a assuré aux entreprises privées un développement croissant sur la base de l'augmentation des volumes vendus. La structure concurrentielle du secteur se caractérise par un degré particulièrement élevé de concentration avec un oligopole de trois entreprises concentrant plus des trois quarts des parts de marché : Véolia Eau, Lyonnaise des Eaux et la Société d'Aménagement Urbain et Rural (SAUR).

Le développement durable et les pratiques de RSE s'inscrivent-ils alors dans cette continuité d'isomorphisme dans le secteur de l'eau ou peuvent-ils constituer une stratégie de rupture ?

De quelle manière la RSE vient-elle à s'intégrer dans la stratégie globale des organisations dans le secteur de l'eau en France : Véolia Eau et Suez Lyonnaise des eaux.

Cette communication est organisée de la manière suivante :

La première partie analyse le cadre théorique des démarches de développement durable, en mobilisant le concept d'isomorphisme institutionnel. La deuxième partie présente l'étude de cas du secteur de l'eau en France, où sont étudiés l'émergence et le déploiement des stratégies de développement durable au sein des opérateurs comme une adaptation aux pressions exercées par leur environnement concurrentiel. Ce phénomène est fondé sur la perception d'une opportunité par les dirigeants de ces firmes. La troisième partie présente les résultats sur la structuration et le déploiement des démarches de RSE à travers le concept d'isomorphisme institutionnel. La quatrième partie discute de l'enjeu stratégique que constitue le développement durable pour les opérateurs de services d'eau et d'assainissement, leur permettant ainsi de définir leur modèle de gestion déléguée face aux régies.

## **I. CADRE THEORIQUE**

---

### **1.1.. EXPRESSION D'UNE RELATION SYMBIOTIQUE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RSE DANS LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

Le concept de développement durable trouve une première interprétation normative dans le rapport Brundtland au sens d'un « *développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». Transposée au niveau de la dimension managériale, cette notion trouve son expression dans la responsabilité de l'entreprise, initié par les travaux de Bowen (1953). L'entreprise doit agir comme une personne morale dans la société, en respectant deux principes : d'une part, un contrat social (approche macro) par lequel l'existence de l'entreprise est acceptée par la société et en contrepartie le comportement de l'entreprise doit respecter les lois formulées par la société ; et d'autre part, une agence morale (approche micro) pour laquelle l'entreprise doit adopter des méthodes et un comportement exemplaires cohérents avec les valeurs de la société (MONCEF, CARBONE et SOULEROT, 2011) .

Adapté au monde de l'entreprise, le développement durable se traduit par la mise en oeuvre du *Triple bottom line* (Elkington, 1998). Cela répond aux exigences de rentabilité économique, de respect de l'environnement et d'équité sociale. La sphère économique doit appliquer les principes de la saine concurrence, de la participation au développement local et de la performance financière traditionnelle. Le pilier social prend en compte l'humain dans l'activité économique de l'entreprise et ce pour toutes les parties prenantes en respectant les principes des droits de l'Homme, de non-discrimination, de valorisation du capital humain et du respect des cultures. La sphère environnementale, quant à elle, invite l'entreprise à comptabiliser les ressources naturelles mises à sa disposition dans le calcul de sa rentabilité économique pour veiller à la protection des écosystèmes, promouvoir la gestion des risques naturels et la réduction des pollutions. L'exercice d'une activité économique à l'intersection de ces trois dimensions est source de tensions pour l'entreprise, même si in fine ces zones de tensions sont des lieux de prise de risque donc d'opportunités de croissance. Opérer la mise en pratique progressive du développement durable impose alors aux managers d'intégrer les impératifs de réduction des risques pour garantir le processus de création d'une valeur financière pour les actionnaires et conduire à la création d'une valeur durable pour toutes les diverses parties.

Une voie d'expression de ces stratégies de développement durable au sein de l'entreprise trouve ainsi sa déclinaison dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (la RSE), qui renvoie aux différentes interprétations données au sens de responsabilité (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2007, 2015) – *accountability* et *responsability*. D'une part, rendre des comptes porte sur la transparence comptable de l'entreprise sans lui imposer d'avoir un comportement exemplaire ou d'assumer les conséquences de ses actes ; d'autre part, s'engager impose à l'entreprise d'avoir une confiance envers les démarches volontaires. Ces différentes formes de démarche durable facilitent l'expression de l'entreprise et l'action collective, qui rendent possible la coopération.

La conceptualisation de cette notion de responsabilité sociétale repose tout autant sur la *Social corporate responsibility* (ou les motivations implicites éthiques de la responsabilité de l'entreprise) comme sur la *Social corporate responsiveness* (ou les capacités et les manières de l'entreprise à répondre aux attentes et aux pressions sociétales).

Une synthèse des deux modèles conduit Carroll (1979) à proposer la définition de la notion de performance sociétale de l'entreprise (*Corporate social performance* ou CSP), émanation d'une configuration organisationnelle qui correspond « *aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société accorde aux entreprises à un moment déterminé* ». Wood (1991) considère aussi que ces composantes sont le fruit d'engagements de principe, de codes de conduites, de processus internes et de conséquences observables au niveau institutionnel.

## **1.2. – INSTITUTIONALISATION DES DEMARCHES DE RSE SOUS L'ANGLE DE L'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL : UNE STRATEGIE DES OPERATEURS EN REPOSE AUX PRESSIONS EXERCEES PAR LEUR ENVIRONNEMENT**

Les facteurs à l'origine des stratégies de RSE des opérateurs, la structuration et le déploiement des démarches au sein des firmes renvoient à la notion d'isomorphisme institutionnel (POWELL et DI MAGGIO, 1983, 1991 ; MIZRUCHI et FEIN, 1999). Il s'agit d'un processus contraignant une unité d'une population à ressembler aux autres unités de cette même population face aux conditions environnementales similaires. Les auteurs définissent trois configurations pouvant être à l'origine de ce phénomène conduisant les organisations d'un même secteur à progressivement se ressembler les unes aux autres à mesure que la structure du champ dans lequel elles évoluent se stabilise. POWELL et DIMAGGIO identifient trois forces distinctes à l'origine de cette tendance à l'homogénéisation des formes organisationnelles. L'isomorphisme peut être de nature coercitive et se traduit alors par « *des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations auxquelles elles sont dépendantes et par les attentes de la société dans laquelle l'organisation fonctionne* ». Il peut être d'ordre mimétique, en particulier dans un contexte d'incertitude; les organisations vont alors avoir tendance à « calquer » leur comportement sur leurs concurrents. Enfin, la troisième force identifiée par les auteurs est normative et provient notamment de la création et de la diffusion de normes par des organismes de formation, de recherche et par réseaux professionnels. Cette nomenclature représente des idéaux-types et les trois mécanismes sont à l'œuvre, à des degrés divers, dans les situations réelles.

Ainsi, les organisations seraient imbriquées dans des réseaux imprégnés de patterns (valeurs, normes, règles et croyances) « *characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy* » (SCOTT et MEYER, 1991 ; SCOTT, 1995). En conséquence, les organisations adopteraient des pratiques, des stratégies et/ou les processus les plus socialement acceptés et légitimés au niveau de leur environnement.

Dans le secteur des services d'eau et d'assainissement, la trajectoire historique des stratégies des opérateurs est quasiment identique au fil du temps. L'institutionnalisation fait tendre les entreprises de ce secteur mature vers l'homogénéité (DEEPHOUSE, 1996, 1999). Les entreprises en place dans ce secteur de l'eau ont acquis et développent des compétences similaires et offrent des produits eux aussi similaires. Les acteurs sont alors homogènes. Ces organisations évoluent dans une structure concurrentielle oligopolistique caractérisée par le rôle prédominant des institutions publiques, en particulier des communes. Les opérateurs font face à un niveau de contraintes et d'incertitude très proche. La question de l'incertitude sous-tend, dans le secteur des services d'eau et d'assainissement plus qu'ailleurs, la problématique du retour sur investissement. La gestion de l'eau appartient au secteur des *utilities* et se caractérise par des investissements initiaux colossaux impliquant une rentabilité étalée au cours du temps. Ces éléments justifient notamment l'établissement de contrat de délégation de long terme. De plus, l'activité se définit par un effet de ciseau entre des coûts fixes considérables et des recettes variables. Le risque d'investissement est particulièrement élevé. Ce risque est renforcé par le décalage entre le rythme du politique et celui de l'activité économique, les municipalités étant dirigées par un maire élu périodiquement. Les stratégies politiques sont davantage orientées à court terme tandis que les activités de réseaux impliquent un horizon de long terme pour atteindre le seuil de rentabilité économique.

## II. ETUDE DE CAS ET ELEMENTS DE METHODE

---

### 2.1. – LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DU SECTEUR DE L'EAU ET PERCEPTION D'UNE OPPORTUNITE FACE AUX CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DES OPERATEURS

Le secteur de la gestion des services d'eau et d'assainissement en France comme dans le monde se caractérise par la place prépondérante des acteurs institutionnels publics. Dans l'hexagone, la responsabilité de ces services appartient aux communes depuis la Révolution. Elles gèrent généralement ce service via l'intermédiaire de Services Publics à caractère Industriel et Commercial (SPIC), placés sous leur tutelle. Le choix du mode de gestion mis en œuvre appartient également aux municipalités. L'organisation des services d'eau et d'assainissement s'opère suivant deux alternatives. La commune ou le groupement de communes<sup>1</sup> peuvent organiser et gérer directement ces services grâce à une structure en régie ou confier leur organisation à un opérateur privé ou à une société d'économie mixte. La gestion est alors déléguée.

L'activité des opérateurs est également impactée par les autres acteurs publics, aux échelles nationale et communautaire, qui influent sur les contextes réglementaire et concurrentiel du secteur. En matière environnementale, la Loi Lalonde de 1992 marque une profonde évolution à l'égard de l'eau. En même temps qu'il renforce le rôle des six Agences de l'eau créées par une Loi de 1864, ce texte traduit le passage de l'eau comme ressource abondante à un bien commun désormais en danger qui nécessite des mesures visant à contrôler son usage. En matière de droit de la concurrence, la Loi Sapin de 1993 suivie de la Loi Barnier de 1995 imposent respectivement aux communes la mise en concurrence (et la publication d'un appel d'offre) de l'opérateur sortant pour l'obtention du nouveau contrat et limite la durée des contrats à vingt ans. Ces textes ont eu pour conséquence de diminuer les profits des opérateurs sans toutefois augmenter le nombre de changements d'opérateur (HALL et al., 2003).

A un échelon supérieur, l'Union européenne influence l'organisation du secteur à travers deux dimensions : la protection de la ressource en eau et la politique de la concurrence. L'Union européenne s'est saisie de la problématique de l'eau pour la première fois en 1975 avec la Directive sur les eaux de surface. Son action a conduit au cours du temps à un renforcement important des contraintes qualitatives sur le secteur<sup>2</sup>. En 2000, la Directive établissant un cadre pour une politique communautaire de l'eau établit la structure de gestion et de la

---

<sup>1</sup> Le morcellement territorial français, avec plus de 36 000 communes, a conduit à un développement important

<sup>2</sup> Les contraintes permettant de déclarer une eau potable ont ainsi fortement évolué avec la Directive de 1998 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine, portant le nombre de paramètres auxquels les opérateurs doivent se conformer à 54, contre seulement 7 au début du XX<sup>e</sup> siècle.

protection des eaux en fonction des différents districts hydrographiques européens suivant une approche centrée sur la qualité des milieux. Ce texte, fortement inspiré du modèle français, fixe notamment des objectifs ambitieux pour 2015 en matière de préservation et de restauration de la qualité des eaux superficielles et souterraines.

En matière de politique de la concurrence, la Commission européenne lutte notamment contre les pratiques d'abus de position dominante dans un secteur fortement concentré au niveau continental et dominé par les trois leaders français. Récemment, elle a ainsi ordonné le dénouement de filiales communes aux trois opérateurs. Mais les Institutions communautaires et les acteurs internationaux qui gravitent autour (Banque européenne d'investissement, Banque pour la reconstruction et le développement, Banque mondiale, etc.) ont surtout eu un impact indirect sur la définition du cadre concurrentiel des services d'eau et d'assainissement en Europe, en favorisant à des degrés divers l'ouverture de la gestion de l'eau aux opérateurs privés.

En retour, les opérateurs déploient des ressources conséquentes pour influencer leur environnement institutionnel. Historiquement, la trajectoire stratégique des entreprises du secteur est d'ailleurs fortement liée aux acteurs politiques et aux évolutions de la régulation. La croissance des deux opérateurs étudiés s'est fondée sur l'accroissement des besoins en eau potable dans les principales villes françaises dont l'enjeu relevait à l'époque d'une nécessité sanitaire<sup>3</sup>. Les opérateurs ont alors été incités à accroître les volumes consommés par la population. La croissance urbaine régulière et l'augmentation de la consommation liée au développement des conditions de vie ont assuré à ces compagnies des revenus en forte croissance et la garantie d'un marché en expansion. Ce contexte favorable a amené les opérateurs à tisser des relations étroites avec les réseaux d'élus locaux et nationaux. La dimension politique est en effet essentielle dans l'obtention de contrats de délégation de services publics.

En parallèle, ce mode d'organisation leur a permis d'accroître cumulativement leur savoir-faire au cours du temps et dès le départ de pérenniser le mode de gestion déléguée. Une

---

<sup>3</sup> Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux ont été fondés respectivement en 1853 (à l'origine sous l'entité Compagnie Générale des Eaux) et 1880.

collectivité délégatrice ne développe pas ou peu les ressources nécessaires à assurer la gestion des services d'eau et d'assainissement dans le cas d'un retour en régie. De plus, la mise en place des premiers réseaux confère aux opérateurs un avantage concurrentiel durable face à l'éventuelle volonté politique d'un retour en régie. Le troisième avantage concurrentiel issu de cette présence originelle est l'importance des ressources financières que ces groupes acquièrent et qui permettront par la suite leur expansion à l'international face aux concurrents étrangers.

Cependant, la stratégie de volume ayant permis l'essor de ces compagnies au niveau national ne permet pas de pérenniser indéfiniment leur modèle d'affaires fondé sur une demande limitée démographiquement et géographiquement. Le marché français arrive progressivement à saturation au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Ce constat apparaît nettement à partir des années 1990 lorsque les trois principaux opérateurs consolident leur position en rachetant les plus petites entreprises implantées localement. La poursuite de l'expansion économique implique logiquement la recherche de nouveaux relais de croissance. Les entreprises vont se lancer à la conquête de nouveaux marchés à travers une stratégie d'internationalisation de leurs activités<sup>4</sup>. Le contexte international est alors favorable à leur émergence. Il existe peu de pays disposant d'une compagnie de dimension internationale dans le secteur des services d'eau et d'assainissement. Les multinationales concurrentes des firmes françaises sont essentiellement britanniques et ont émergé tardivement à la suite de la politique de privatisation de la gestion de l'eau et de l'assainissement par le gouvernement Thatcher. Leur expérience et les moyens financiers dont elles disposent sont sans commune mesure avec ceux des firmes françaises. Quelques opérateurs énergétiques ont également tenté de pénétrer le marché de la gestion de l'eau au cours des années 1990 suivant une stratégie multi-utilities visant à intégrer plusieurs services en réseau. Cependant, la plupart de ces tentatives ont échoué et attestent de l'importance des barrières à l'entrée.

---

<sup>4</sup> Il convient de préciser que les entreprises françaises du secteur de la gestion de l'eau étaient déjà historiquement présentes à l'international, en particulier dans les anciennes colonies françaises. Cette présence leur a conféré un avantage concurrentiel considérable au moment de l'ouverture des services d'eau et d'assainissement de ces pays au secteur privé. En effet, cette présence internationale et l'absence de concurrence faisaient de ces sociétés les leaders mondiaux du marché privé de la gestion de l'eau « par défaut ».

Au cours des deux dernières décennies, les stratégies mises en œuvre par les deux opérateurs étudiés sont basées sur trois principaux leviers : le marketing, les relations politiques et la recherche de partenariats. Les compagnies françaises, une fois implantées à l'étranger, développent l'intégration verticale afin de tirer profit des synergies existant entre les différents segments de la chaîne de valeur et de sécuriser durablement leur présence sur les nouveaux marchés. Au préalable, les firmes ont identifié les pays qui réunissent des opportunités de développement rentables et pérennes dans un contexte politique favorable à leur implantation. Un premier mouvement s'est mis en place sur la base des politiques communautaires prônant l'ouverture à la concurrence. La libéralisation partielle des services d'eau et d'assainissement s'est ensuite étendue progressivement à travers le monde, notamment sous l'impulsion d'organismes internationaux (FMI, Banque mondiale, etc.). Ces stratégies ont abouti à un degré de concentration considérable au niveau international. Ainsi, en 2002, Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux se partageaient la très grande majorité du marché privé de l'eau avec une part de marché de 60% parmi le total mondial des consommateurs desservis par des firmes multinationales. Compte tenu du poids du secteur public dans l'organisation des services d'eau, les entreprises françaises accordent une place privilégiée aux relations politiques en vue de favoriser leur développement en France et à l'étranger. Elles déploient une stratégie offensive d'influence des acteurs clés aux échelons internationaux, nationaux et locaux, renforçant les connexions politico-économiques<sup>5</sup>. Les entreprises parviennent à se constituer un réseau de relation et d'influence au poids considérable dans l'obtention de nouveaux contrats. Les opérateurs ont par exemple engagé un lobbying systématique au niveau européen, en particulier autour de la Commission européenne. Ces stratégies visent à influencer l'environnement juridique et économique en vue de favoriser leur expansion à l'international. La seconde dimension de ces réseaux d'influence est l'importance accordée aux décideurs locaux. Ces relations, allant parfois jusqu'à des formes de collusion avec les dirigeants politiques, permettent dans certains cas de contourner la concurrence pour l'obtention d'un contrat. Plus extrêmes, des pratiques de corruption ont été démontrées et plusieurs procès ont eu lieu ces dernières années en France et en Europe.

---

<sup>5</sup> Les principaux dirigeants de Véolia et de Lyonnaise des Eaux ont d'ailleurs souvent gravité, à des degrés divers, dans les milieux politiques et administratifs avant de débiter leur carrière privée. Ce phénomène s'observe dans de nombreuses entreprises françaises du CAC 40 mais apparaît particulièrement prononcé dans le secteur de la gestion de l'eau.

## 2.2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le secteur de la gestion de l'eau en France semble aujourd'hui à un tournant majeur qui implique de faire évoluer les paradigmes traditionnels sur lesquels reposaient les modèles d'affaires des trois plus importantes entreprises. Historiquement, les opérateurs se sont développés, notamment pour des raisons de santé publique, sur la base d'un modèle quantitatif visant à inciter les abonnés à accroître leur consommation. Avec la prise de conscience survenue dans les années 1980 de l'impératif de préserver la ressource et de rationaliser son usage, la stratégie initiale a progressivement perdu sa viabilité économique, sociale et environnementale. Les firmes se doivent en conséquence de réfléchir aux différentes perspectives d'évolution de leur modèle d'affaires permettant d'assurer un niveau de rentabilité similaire voire supérieur à la situation actuelle. Dans ce contexte, les démarches de RSE déployées par ces firmes occupent une place croissante dans leur stratégie globale et l'évolution du modèle d'affaires ne pourra s'opérer qu'en accordant une place conséquente aux dimensions sociales et environnementales. L'émergence des départements dédiés au développement durable au sein de ces firmes date du début des années 2000 et repose sur la perception par les Comités de direction de l'opportunité que représente le déploiement d'une stratégie volontariste et structurée de RSE<sup>6</sup>. Avec l'institutionnalisation progressive de ces services, la diffusion des thématiques sociales et environnementales s'est opérée à un rythme soutenu, s'accompagnant d'une rationalisation de la stratégie de développement durable mise en œuvre et impactant la culture de ces entreprises.

Notre analyse repose essentiellement sur des entretiens réalisés avec les acteurs ayant contribué à la mise en place des départements de développement durable au début des années 2000 et qui participent aujourd'hui à la définition des stratégies de RSE au sein de ces firmes. Notre méthodologie se fonde également sur les outils et indicateurs de performance déployés au sein des entreprises, sur leur évolution au cours du temps, et sur la façon dont les firmes communiquent en matière sociale et environnementale. Seule deux des trois firmes formant l'oligopole ont été étudiées.

---

<sup>6</sup> Si la définition des concepts de développement durable et de RSE diffère, les qualificatifs des départements en charge des questions sociales et environnementales n'opèrent généralement pas de distinction sémantique. En conséquence, nous utilisons ces deux références sans distinction dans cet article.

### **III.RESULTATS**

---

Etudions les éléments relatifs dans le secteur de l'eau à la décision de créer des départements RSE dans les deux organisations, ainsi qu'à leur déploiement au sein des différentes filiales de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux.

#### **3.1. – APPROPRIATION DES DEMARCHES DE RSE DANS LE SECTEUR DE L'EAU EN FRANCE**

##### **3.1.1. UN CONTEXTE SECTORIEL PARTICULIEREMENT FAVORABLE A L'EMERGENCE DES PRATIQUES DE RSE**

Deux facteurs en interaction ont fortement contribué à cette émergence : la sphère publique internationale et la volonté des Etats d'inscrire les préoccupations sociales et environnementales dans la législation économique, et l'émergence d'une pluralité d'acteurs plus ou moins structurés issus de la société civile.

L'émergence du développement durable en tant que projet politique a lieu à partir des années 1980 au sein de diverses institutions internationales et renvoie à un projet de « gouvernance mondiale » fondée sur un développement équilibré de l'économique, du social et de l'environnement. Dans cette optique, le rôle des entreprises apparaît ambivalent : les firmes ont une responsabilité importante dans les dommages causés à l'environnement, néanmoins, elles sont devenues des acteurs incontournables au sein des mécanismes de régulation mondiaux et la réalisation d'un tel projet politique ne peut se faire qu'au travers de leur intégration et avec leur contribution (AGGERI et GODARD, 2006). La transposition managériale s'est opérée progressivement à travers une série d'engagements adoptés, dans un premier temps, par les plus grandes firmes internationales. Deux initiatives résument ce phénomène : création du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) lors de la conférence de Rio en 1992, signature du Pacte Mondial (Global Compact) en 2001 qui repose sur un Code de bonne conduite prôné sous l'égide des Nations-Unies par des entreprises volontaires.

Le véritable tournant survient néanmoins avec l'évolution des réglementations nationales qui incitent désormais les entreprises cotées en bourse à rendre compte de leurs impacts sociaux et environnementaux. Les principes affirmés lors des Conférences internationales sont ainsi dotés d'une force coercitive, mettant fin au principe de la *soft law* sur la base duquel se sont développées les premières initiatives en matière de développement durable. D'un ensemble de règles au caractère non obligatoire mais incitatif, plusieurs Etats vont mettre en place des mesures contraignantes (CRIFO et PONSSARD, 2009): la Norvège en 1999, la Suède en 2000, la Belgique en 2001, l'Allemagne en 2002, les Etats-Unis en 2002 avec les Lois Sarbanes-Oxley, le Royaume-Uni en 2006 à travers le Companies Act, etc.

En France, la Loi Nouvelle Régulation Economique (NRE) de 2001 élargit notamment la communication financière des entreprises aux objectifs sociaux et environnementaux par l'intermédiaire de l'article 116. L'objectif de ce texte est double. Il oblige les firmes à informer le public et les incite par ce biais à mieux cadrer leurs pratiques (CAUCHARD, 2008). Cette nouvelle approche de l'action publique met fin à la phase de transition décrite en 1995 par PORTER et VAN DER LINDE en transposant les engagements internationaux pris par les Etats et les entreprises au sein des législations domestiques (PORTER et VAN DER LINDE, 1995).

En parallèle à cette dimension politique, un second vecteur issu de la société civile contribue à la mise en place d'un département de développement durable au sein des trois premières entreprises françaises des services d'eau et d'assainissement. Les années 1990 marquent en effet le retour au premier plan des préoccupations environnementales parmi les populations des pays développés, conséquence notamment des différentes Conférences internationales ayant eu lieu depuis 1972 et de leur médiatisation croissante. Dans le secteur des services d'eau et d'assainissement, ce mouvement va se structurer en deux temps, dans un contexte particulièrement délicat.

Historiquement, les relations des opérateurs se limitaient à leurs clients, les collectivités locales. Les relations directes avec les consommateurs finaux étaient faibles voire inexistantes et les sociétés s'effaçaient au profit des dirigeants politiques.

Cette relation évolue néanmoins à partir des années 1980-1990, période au cours de laquelle le consommateur devient un acteur à part entière (TRANCART et PFLIEGER, 2001). La relation devient alors tripartite entre l'opérateur, le maire et le client, traduisant une évolution plus profonde de la conception des services publics en France. Du statut d'usager, le consommateur est désormais considéré comme un client par les entreprises ayant la charge des services (ROUSSEAU, 2008). Cette transformation suppose notamment pour l'entreprise d'être en mesure d'améliorer le service rendu, d'introduire des démarches de qualité. Pour l'usager, le changement de comportement se traduit réciproquement par de nouvelles exigences en matière de qualité du service et du prix qu'il consent à payer. Cette évolution intervient dans un contexte défavorable aux opérateurs de services d'eau et d'assainissement. Le début des années 1990 est marqué par une hausse importante du prix de l'eau en France et plusieurs scandales associés à des affaires de corruption éclatent au grand jour<sup>7</sup>. A l'insatisfaction des populations face à la hausse tarifaire, une profonde méfiance s'installe à l'égard des entreprises du secteur et de leurs dirigeants. Au cours de la décennie, la relation tripartite que nous venons de décrire évolue avec l'intégration de nouveaux acteurs issus de la société civile et de l'intérieur de l'entreprise impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'entreprise.

Cette intégration progressive s'interprète de deux manières. D'une part, les pressions exercées par les acteurs issus de la société civile et la médiatisation croissante des questions sociales et environnementales contraignent les opérateurs à les intégrer d'une manière ou d'une autre. D'autre part, il s'agit pour les entreprises de contrôler ces mouvements afin de « limiter la contestabilité sociale de leurs activités industrielles » (CRIFO et PONSSARD, 2009). Les entretiens réalisés ont permis de mettre en lumière cette dimension utilitariste de l'intégration des parties prenantes (CLARKSON, 1995 ; DONALDSON, 1999). Les firmes se positionnent notamment face aux attaques des altermondialistes qui considèrent, en très grande majorité, la régie comme le seul mode d'organisation viable des services d'eau et d'assainissement et luttent contre la privatisation de ces services. L'établissement d'un département de RSE au début des années 2000 constitue une réponse structurelle à ces critiques.

---

<sup>7</sup> Une des affaires les plus médiatisées a été l'affaire Carignon, du nom de l'ancien maire de Grenoble, condamné en 1996 pour corruption et subornation de témoin.

Enfin, la mise en place d'un département de RSE ou de développement durable apparaît d'autant plus pertinente compte tenu des domaines d'activité de ces entreprises. Hormis les services d'eau et d'assainissement, les opérateurs étudiés sont également présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la gestion des déchets à travers leurs filiales. Leurs activités sont donc étroitement liées aux problématiques de la préservation de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles.

### **3.1.2. - LA STRUCTURATION ET LE DEPLOIEMENT DES DEMARCHES DE RSE : DES PROCESSUS SIMILAIRES AUX DEUX OPERATEURS**

L'origine des stratégies de RSE des opérateurs reposait sur la perception d'une opportunité par les firmes face à leur environnement concurrentiel. La structuration des démarches va également s'opérer selon un processus très proche au sein des deux firmes étudiées. L'objectif du développement durable consiste, dans un premier temps, à améliorer les relations avec les collectivités et l'offre du groupe en formalisant différentes démarches sur des thématiques sociales et environnementales. L'atteinte d'un tel objectif suppose la structuration d'une démarche de RSE au sein des firmes autour d'objectifs précis et mesurables. Ce processus s'opère progressivement et les objectifs sont synthétisés au sein d'une charte regroupant les principaux engagements en matière sociale et environnementale. Ces éléments permettent de fixer le cadre dans lequel va ensuite se mettre en place la traduction opérationnelle de ces objectifs. Le schéma est identique aux deux opérateurs. Les objectifs généraux décidés par la direction du groupe sont déclinés au sein des différentes filiales par un second échelon hiérarchique correspondant aux départements de développement durable des principales filiales. Au sein de Lyonnaise des Eaux, cette traduction s'opère à travers la rédaction d'une Charte de 12 engagements calquée sur le modèle de celle définie par la Direction générale en tenant compte cependant des spécificités sectorielles. Il existe ensuite un troisième échelon situé au niveau local dans les centres régionaux des filiales françaises et internationales des opérateurs. Il est constitué d'agents locaux ayant la responsabilité de conduire et de suivre la stratégie de RSE. Au sein de Véolia Eau, le directeur technique et environnement des agences est ainsi en charge des démarches de développement durable. Le fonctionnement est par conséquent fortement décentralisé et permet de constituer un « *réseau de développement durable* » pour reprendre les termes d'un dirigeant rencontré.

Une telle structure nécessite une forte implication des salariés. La mobilisation du personnel s'est traduite, au sein de Lyonnaise des Eaux, par un important programme de formation destiné à l'ensemble des employés<sup>8</sup>. Préalablement, des enquêtes internes ont été menées afin de faire émerger les thématiques mobilisatrices. Cette stratégie a généré une forte demande interne pour la mise en place d'actions au sein de l'entreprise, notamment en matière environnementale. Initialement destinées aux clients des groupes, les démarches de RSE ont été étendues en interne suite à la demande des salariés, les opérateurs complétant la stratégie initiale<sup>9</sup>. Dans le cas de Véolia Eau, la mise en oeuvre des démarches de RSE au niveau opérationnel dépend également des salariés des centres locaux. Un correspondant développement durable est ainsi nommé au sein de chaque agence en fonction de son intérêt pour les aspects sociaux et environnementaux.

Une telle architecture permet une interaction permanente entre tous ses membres et, par conséquent, de favoriser les phénomènes itératifs à la fois au niveau vertical, entre les différents échelons d'une même entité, et horizontal entre les diverses filiales du groupe. Un de nos interlocuteurs nous a d'ailleurs expliqué qu'au début de la mise en place d'une stratégie de RSE au sein de Suez Environnement, il existait une compétition interne entre chaque filiale pour savoir quelle entité serait la plus en avance. Cette compétition existe encore à l'heure actuelle et permet de stimuler la conduite de la stratégie de RSE mais également de favoriser les échanges de bonnes pratiques entre les différentes entités du groupe. Il y a donc à la fois un mélange de pratiques « top-down » et de pratiques « bottom-up » qui permet aux opérateurs, au niveau global, de définir les lignes directrices de cette stratégie puis, par la suite, d'agrèger les diverses démarches de RSE de chaque filiale pour « définir et renforcer une image globale ». Cependant, l'introduction de démarches de RSE affecte le fonctionnement organisationnel et managérial.

---

<sup>8</sup> Ce programme de formation est d'ailleurs fortement inspiré par la méthode mise en oeuvre dans les années 1990 pour changer la perception des salariés à l'égard de la relation client et du passage de l'utilisateur au consommateur.

<sup>9</sup> Un des dirigeants décrit ces deux mouvements de la manière suivante : « Moi j'avais imaginé au départ que ce soit très orienté sur les collectivités locales. Au fond notre mission, c'était : on a une mission vis-à-vis de nos clients, comment faire en sorte qu'on coproduise du développement durable avec nos clients collectivités locales et essayer de monter des programmes ville par ville. On avait commencé à faire ça. Mais quand on est allé enquêter auprès des salariés, ils nous ont dit : mais nous aussi il faut qu'on économise l'eau, qu'on recycle les papiers... et donc on a complété la démarche ».

### **3.1.3 - UNE MODIFICATION EN PROFONDEUR DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DES OPERATEURS ET DES RELATIONS AVEC LEUR ENVIRONNEMENT**

La mise en oeuvre de démarches sociales et environnementales structurées par les départements RSE affecte en profondeur la culture d'entreprise et nécessite une transformation des mentalités en interne. De l'avis des personnes rencontrées, les salariés de Suez Environnement et de Véolia Eau, se définissent par un attachement très fort à la notion de service public<sup>10</sup>. Or, l'introduction d'une démarche structurée de RSE au sein de l'entreprise implique pour l'employé de « faire évoluer les frontières de son métier ». Dans le cas de la gestion des services d'eau et d'assainissement, cela suppose le passage d'une entreprise perçue par son personnel comme distributrice d'eau à une entreprise qui désormais vise à prévenir la pollution de la ressource en eau et à fournir des services à l'environnement. Cette évolution, facilement intelligible pour l'ensemble du personnel, nécessite cependant une lente évolution de la culture d'entreprise et des process métiers associés (GENDRON, 2000, 2006). Il faut ajouter que ce changement de mentalité est rendu complexe au sein de ces firmes par la pyramide des âges fortement inversée et la dimension internationale des firmes.

L'introduction d'un département RSE et la mise en oeuvre de démarches concrètes de développement durable n'impliquent pas uniquement un changement interne à l'entreprise mais aussi une intégration élargie des parties prenantes (RUSSO et PERRINI, 2010). Cet engrenage modifie également en profondeur les relations des firmes avec leur environnement. En soulignant les dimensions sociales et environnementales qui accompagnent le projet économique des entreprises du secteur de l'eau, le développement durable encourage les organisations à reconnaître de nouveaux acteurs et à tenir compte d'autres types de relations que celles contractuelles. Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux intègrent désormais une multiplicité d'agents de nature différente caractérisés par des intérêts divergents (GABRIEL et GABRIEL, 2004 ; GABRIEL et CADIOU, 2005). Cette phase intervient suite au à l'intégration progressive d'acteurs multiples. Ce mécanisme s'est effectué progressivement et le département de développement durable a pour fonction de sélectionner les parties prenantes considérées par la firme comme légitimes (AGGERI et GODARD, 2006).

---

<sup>10</sup> Nombre d'entre eux ont d'ailleurs souvent déjà travaillé pour une régie, la nouvelle organisation (régie ou société) intégrant le personnel en place lors d'un changement de mode de gestion.

Auparavant, les parties prenantes autres que les clients étaient « traités via du mécénat, via du parrainage » mais il n’existait pas de vrai dialogue ouvert aux autres acteurs. Une des premières transitions a été de substituer un modèle organisé de dialogue entre les diverses parties prenantes à la relation avec les seuls clients qui prédominait jusque là. Les structures créées à cet effet présentent de multiples similarités au sein des deux groupes. Dans le cas de Lyonnaise des Eaux, ce changement s’est traduit par la mise en place de « comités de gouvernance » réunissant une grande diversité d’acteurs à la fois au niveau national et local<sup>11</sup> : associations de protection de l’environnement, des consommateurs, représentants de municipalités, de Chambres de commerce et d’industrie, universitaires de la région, etc. Le fonctionnement de ces rencontres est orchestré par l’entreprise. Elle soumet des problématiques de réflexion aux comités de parties prenantes en vue de faire émerger leurs principales préoccupations, les points de convergence et les éléments de divergence (PORTER et KRAMER, 2011).

Ces comités ont une seconde fonction pour les départements de développement durable. Ils permettent aux entreprises d’apporter des éléments de réponse sur certaines pratiques contestées par les parties prenantes. En ce sens, ils constituent une forme de gestion de la contestation (MAULEON, 2008). Les entreprises n’accordent en effet pas le même poids aux diverses parties prenantes. Comme le décrit CARROLL (1991, 1994, 1999), cette approche a pour objectif d’être pragmatique, l’entreprise n’a pas une responsabilité universelle mais « *contingente et relative, et elle s’exerce en fonction des stakeholders considérés (...) comme légitimes* ». Il convient de préciser que Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux entretenaient des relations avec une pluralité d’acteurs avant la mise en place des départements RSE. Cependant, l’innovation repose sur cette structuration de leurs relations avec les acteurs de la société civile.

### **3.2 – LA MISE EN OEUVRE DES DEMARCHES STRUCTUREES DE DEVELOPPEMENT DURABLE : VEOLIA VS SUEZ ENVIRONNEMENT**

L’établissement de départements RSE au sein de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux au début des années 2000 relève ainsi d’une stratégie rationnelle de la part des directions des

---

<sup>11</sup> Ces comités ont été mis en place aux différents échelons présentés précédemment.

groupes. Ces services vont rapidement acquérir une place importante dans l'organigramme des entreprises. La mise en oeuvre de démarches concrètes en matière de développement durable sur le plan local leur permet d'acquérir une légitimité et une visibilité en interne comme en externe. Un des principaux leviers sur lequel s'appuie cette visibilité est d'ordre communicationnel et recouvre l'ensemble des documents institutionnels élaborés par le service développement durable.

### **3.2.1. LA PLACE CENTRALE DE LA DOCUMENTATION INSTITUTIONNELLE PARMIS LES ACTIONS DES DEPARTEMENTS DE RSE**

La Loi Nouvelle Régulation Economique promulguée en 2001 et décrite dans la partie précédente contraint les entreprises cotées au CAC 40 à rendre des comptes sur leurs actions en matière sociale et environnementale<sup>12</sup>. Son impact a été considérable en transformant la documentation institutionnelle des entreprises du CAC 40.

L'objectif initial d'une telle démarche était d'accroître la transparence des firmes à l'égard de leurs parties prenantes et de l'ensemble de la société civile. Cela se traduit par la contrainte de publier annuellement un rapport de développement durable ou rapport RSE, en plus du rapport annuel traditionnel. Les deux entreprises étudiées ont anticipé cette mesure en prenant l'initiative, avant 2001, de publier une charte regroupant leurs principaux engagements en matière sociale et environnementale. Ce texte a rapidement été suivi de l'annonce d'objectifs chiffrés à horizon de cinq ans. La publication de ce document, antérieure à la création des départements RSE, montre à quel point et avec quelle célérité les opérateurs ont franchi le pas de la RSE et perçu l'opportunité que représente cette documentation.

Parmi l'ensemble de la documentation institutionnelle prise en charge par les directions du développement durable, le rapport de développement durable ou rapport RSE occupe une place prépondérante (IGALENS, 2004). Il établit généralement un tour d'horizon des principales démarches du groupe en la matière et permet de faire figurer, à côté des résultats financiers, les réalisations sociales et environnementales. Ce document présente également l'avancement des opérateurs dans la réalisation des objectifs fixés. Ce rapport joue par

---

<sup>12</sup> L'innovation de la Loi NRE a été d'inclure les aspects environnementaux et de renforcer les obligations de bilan social pour les firmes d'une certaine taille, contrainte déjà existante depuis une Loi de 1977.

conséquent un rôle essentiel au niveau stratégique en permettant aux entreprises de s'exprimer d'une voix affirmée et homogène (CAUCHARD, 2008) autour d'objectifs qui ne sont plus uniquement d'ordre financier. A travers la publication de ce rapport, l'entreprise s'affirme comme un acteur à part entière de la société, agissant certes dans un intérêt économique mais intégrant également d'autres considérations qui bénéficient à l'intérêt général. De plus, il permet aux opérateurs d'apparaître comme des organisations dotées d'une véritable culture qui leur est propre. Cette dimension s'observe notamment dans les indicateurs mentionnés et les évaluations portées sur les démarches du groupe.

Concernant les démarches mises en oeuvre, les grandes lignes directrices viennent de la Direction générale. En raison de la structure hiérarchique régissant le fonctionnement des différents échelons, chaque action de RSE s'intègre dans l'une des quatre grandes catégories définies par Suez Environnement et Veolia Environnement. Il est intéressant de relever que ces quatre priorités sont quasiment identiques aux deux opérateurs. Cette nomenclature très générale et peu opérationnelle confère une cohérence à chacune des démarches entreprises en matière de RSE, chacune s'intégrant dans l'une des quatre grandes catégories. Cette typologie intègre ensuite 12 objectifs, légèrement plus précis et détaillés, qui constituent la charte de développement durable élaborée au niveau de la direction des groupes. Ce document est ensuite décliné au sein des diverses entités en fonction des spécificités de leur domaine d'action stratégique. Cette traduction aboutit à la définition de 12 nouveaux objectifs élaborés par la direction du développement durable de chaque filiale. La phase suivante consiste à transposer ces objectifs relativement flous en actions concrètes et mesurables. Les démarches sont intégrées aux réponses aux appels d'offres élaborées par les deux opérateurs et mises en oeuvre au sein des agences locales par les salariés. Le cadre dans lequel s'inscrivent les démarches sociales et environnementales est fortement similaire aux deux entreprises. Cet isomorphisme découle notamment de l'organisation hiérarchique très proche des deux entités.

Afin de réaliser les objectifs définis dans les chartes d'engagements, les firmes ont élaboré une série d'indicateurs détaillant la démarche à suivre. Le nombre d'outils de mesure et d'évaluation des progrès accomplis en matière de RSE s'est rapidement étendu et traduit l'ancrage progressif des pratiques de développement durable au sein des cultures d'entreprise de chaque opérateur. Envisageons ainsi la manière dont les indicateurs sont instrumentalisés

par les directions du développement durable de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux. La caractéristique principale de ces outils de mesure réside, à l'heure actuelle, dans leur absence de standardisation. Malgré l'impulsion de diverses organisations comme le *Global Reporting Initiative (GRI)* ou l'Organisation Internationale de Normalisation (normes ISO) qui favorisent peu à peu l'émergence de standards, le niveau de standardisation est encore loin de celui des indicateurs financiers. Cela offre des lignes directrices pour une cartographie des actions stratégiques de développement durable (TREBUCQ, 2009) et permet la construction du reporting de RSE (AMF, 2014, 2016). Les directions du développement durable disposent par conséquent d'une large marge de manœuvre concernant le choix des instruments de mesure et la consolidation des résultats réalisée en interne. Cette absence de standardisation affecte la crédibilité des rapports (CRIFO et PONSSARD, 2009).

### **3.2.2. UNE ORGANISATION SIMPLE EN APPARENCE QUI MASQUE LE ROLE D'ARBITRAGE DE LA DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

La présentation de l'organisation des démarches de développement durable et des instruments de mesure de la performance sociale et environnementale traduit une simplicité apparente qui masque en réalité deux dimensions essentielles de la communication en matière de RSE. Le premier aspect, déjà abordé, repose sur la construction d'une image homogène et unifiée affichée par le rapport de développement durable. La Loi de 2001 a délimité un certain nombre de contraintes en termes de communication d'entreprise mais laisse surtout d'importantes marges de manœuvre aux entreprises sur ce qu'elles rendent public. Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux ont mis en place une grande diversité d'indicateurs incluant les aspects économiques, sociaux et environnementaux de leur activité. L'utilisation d'outils de gestion intégrée et l'établissement de système de management environnemental (SME) facilitent la construction et l'affichage d'une image intégrée et unifiée à l'égard des parties prenantes (CAUCHARD, 2008).

La direction du développement durable de chaque entité élabore ensuite le rapport en sélectionnant des exemples d'actions mises en oeuvre. Elle identifie les meilleures pratiques de l'entreprises et les met en valeur vis-à-vis des parties prenantes mais également en interne vis-à-vis de la direction générale. Ce travail de benchmarking lui permet en retour d'affirmer sa position face aux autres directions qui se retrouvent en concurrence pour figurer dans le

rapport. L'image créée par les rapports de RSE masque ainsi la compétition interne existant entre chaque direction pour figurer dans le rapport de la façon la plus avantageuse possible. En raison de sa diffusion à l'ensemble des parties prenantes, le rapport RSE devient un enjeu important pour les directions qui le perçoivent comme un « jugement » de leur travail.

La direction du développement durable est ainsi investie d'un véritable rôle « d'arbitre » à travers son travail de construction d'une image homogène de l'entreprise et de pacification des conflits internes de manière à valoriser l'entreprise face à ses parties prenantes (CAPRON et QUAIREL, 2006, 2015). En externe, ce rôle d'arbitre s'observe dans le fonctionnement des mécanismes de consultation. La mise en place puis la pérennisation d'un protocole de dialogue avec les acteurs externes à l'entreprise rejoint l'objectif de transparence affiché par les opérateurs. Il permet également de capter des informations essentielles issues de leur environnement. La direction du développement durable est ainsi en charge de centraliser et de coordonner les informations qui émergent des parties prenantes (CAUCHARD, 2008 ; ANDRE et al., 2011, GILLET-MONJARET, 2014) puis de les relayer au niveau de la prise de décision des différentes filiales du groupe.

### **3.2.3. LA DOUBLE EVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

En interne, les directions du développement durable des différentes filiales de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux ont la charge de collecter l'information transmise par les centres régionaux, de l'agréger et de tirer les conclusions quant à l'avancée des entités par rapport aux objectifs fixés à l'horizon 2020. Cette collecte permet notamment d'identifier les bonnes pratiques au sein des différentes agences locales et d'opérer une première sélection des résultats qui seront présentés dans le rapport annuel.

Ce transfert d'information apparaît aujourd'hui ancré dans les pratiques et, d'après une des dirigeantes de Lyonnaise des Eaux, les données sont facilement accessibles. Cet accès permet un suivi détaillé de chaque démarche et la mise en oeuvre d'actions correctrices si nécessaire. Un premier contrôle est ainsi effectué par les directions du développement durable sur les différents centres régionaux. Les autres niveaux d'évaluation reprennent ensuite l'architecture du « réseau de développement durable » que nous avons exposé précédemment. En haut de

l'organigramme, les directions de chaque filiale ont ensuite des comptes à rendre à la direction du développement durable des groupes.

Les démarches de RSE sont également auditées chaque année par une ou plusieurs agences de notation extra-financière. Les deux opérateurs font par exemple appel à Vigéo<sup>13</sup>. Véolia a la particularité de faire appel à plusieurs agences de notations : Sustainable Asset Management (SAM), Innovest Strategic Value Advisors, BMJ Ratings. Le périmètre audité est très élargi dans le cas des deux opérateurs. Cependant, l'usage des rapports d'audit par les entreprises diffère. Lyonnaise des Eaux et Suez Environnement publient automatiquement les rapports d'évaluation rendus par Vigéo. Un des dirigeants de Lyonnaise des Eaux estime d'ailleurs que le groupe possède « une longueur d'avance à ce niveau là » étant donné que la culture des entreprises de gestion de l'eau et de déchets consiste, selon elle, « à attendre d'obtenir l'excellence pour publier les résultats ». La stratégie de RSE mise en oeuvre au sein de Lyonnaise des Eaux est davantage orientée vers la communication que celle de Véolia Eau qui insiste plutôt sur la dimension technique du développement durable<sup>14</sup>. Guillaume Arama, coordinateur développement durable de Véolia Eau précise que pour Véolia Eau, le rapport n'est « pas un outil de communication » et insiste sur la dimension managériale des indicateurs utilisés. Les stratégies de RSE des deux opérateurs apparaissent différenciées dans ce domaine.

Cette différence est intéressante puisque les deux entreprises disposent d'évaluations favorables en matière de développement durable et sont souvent citées en exemple. En termes de résultats, l'évolution des indicateurs au cours du temps met en lumière d'importantes avancées en matière de RSE. Nous avons pu accéder uniquement à l'audit de Lyonnaise des Eaux par Vigéo, Véolia Eau ne publiant aucun des rapports effectués par des agences de notation extra-financière. L'audit de Véolia a attribué une note en légère augmentation par

---

<sup>13</sup> Vigéo est une des premières agences de notation extra-financière en Europe.

<sup>14</sup> Ce constat ne doit pas occulter l'usage communicationnel de la RSE par Véolia Eau et le soin apporté à la rédaction des rapports de RSE. Véolia Environnement a par exemple obtenu la première place du classement du Centre Français d'Information sur les Entreprises pour la qualité de son rapport de développement durable. A l'inverse, il ne faut pas non plus négliger la forte dimension technique des actions menées par Lyonnaise des Eaux. La dimension technique fait référence aux démarches permettant d'accroître la protection de la ressource en eau, d'améliorer sa productivité, de diminuer les gaspillages. Sur ces deux aspects, les entreprises ont un niveau de performance très proche. Il est néanmoins intéressant de noter qu'elles n'insistent pas sur les mêmes éléments de la démarche.

rapport à l'exercice précédent en raison des progrès réalisés vers les objectifs fixés. Le niveau de déploiement de la RSE est ainsi jugé satisfaisant et les équipes mobilisées autour des objectifs : 40% des actions mises en oeuvre ont abouti à des résultats probants face aux objectifs à atteindre à l'horizon 2010 tandis que les autres démarches obtiennent des résultats encourageants. Le rapport 2015 pointe néanmoins une « mobilisation encore variable des différents centres régionaux et émet un avis mitigé quant à la réalisation de deux engagements sociaux : faciliter l'intégration dans l'emploi et valoriser les hommes et les femmes au service de l'eau. Vigéo déplore également un manque de lisibilité de certains indicateurs qui nuit, selon l'agence de notation, à l'atteinte des objectifs fixés. Dans le cas de Véolia Eau, les données collectées et consolidées, même si elles doivent être considérées avec prudence car issues de la documentation institutionnelle, attestent également de la progression de la firme vers les objectifs fixés à l'horizon 2020.

## **IV DISCUSSION**

---

Considérons la grille d'analyse de l'isomorphisme institutionnel pour évaluer les pratiques de RSE de Véolia Eau et Suez Lyonnaise des eaux.

### **4.1. – L'EVALUATION DE LA RSE : LE DESEQUILIBRE ENTRE LES PROGRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**

Les indicateurs mis en oeuvre et les objectifs fixés par Véolia Eau et Lyonnaise des Eaux imposent aux entreprises de se confronter au bilan de leurs actions en matière sociale et environnementale. A cette fin, la performance est évaluée d'une part en interne sur la base des indicateurs définis précédemment, et d'autre part, en externe par l'appel à des sociétés tierces qui audient les démarches de RSE chaque année.

#### **4.1.1. L'INEGALE PROGRESSION DES DIMENSIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES ATTESTE DE LA COMPLEXITE A MENER UNE STRATEGIE INTEGREE DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

Ces évaluations mettent cependant en lumière un profond décalage entre la progression continue des objectifs environnementaux et la relative stagnation des démarches sociales. Les

entretiens réalisés corroborent ces éléments. L'ensemble des interlocuteurs rencontrés s'accorde sur la prédominance de la dimension environnementale en matière de RSE. Un des dirigeants de Véolia justifie cet écart par « l'histoire » de Véolia Eau et explique que « par la force des choses, cela ne se rééquilibrera jamais, parce que notre cœur de métier, c'est l'environnement », ajoutant que « forcément, les gens attendent qu'on réponde à leurs besoins sur la partie environnementale, ils ne nous attendent pas sur la partie sociale ». Il met en avant les attentes différenciées des parties prenantes davantage centrées, selon lui, sur les aspects environnementaux. L'approche adoptée à Lyonnaise des Eaux est davantage volontariste et moins catégorique sur la question. Conscient de l'écart, les dirigeants jugent nécessaires de « rééquilibrer les choses, effectivement sur le domaine social », expliquant que l'introduction d'une stratégie de RSE « touche tellement la culture d'entreprise et tout ce qui va avec qu'on ne pouvait pas tout faire en même temps. C'est-à-dire que même si, conceptuellement, tout était, et tout est toujours dans les starting-blocks, il y a des stratégies de déploiement qui doivent prendre en compte ce type de contraintes ou ce type de données ». Cet écart illustre le caractère encore non stabilisé des stratégies de développement durable et la difficulté à mener de front l'accomplissement des objectifs sociaux et environnementaux.

L'action des départements de développement durable apparaît ainsi comme un processus devant dépasser des contraintes internes et externes à l'entreprise. La hiérarchisation des objectifs est un moyen de dépasser ces contraintes et d'enclencher une forme d'engrenage dans lequel les progrès accomplis en matière environnementale pousse ensuite à la réalisation des objectifs sociaux. Les responsables rencontrés mettent l'accent sur ces rétroactions positives même si le rattrapage de la dimension sociale sur les enjeux environnementaux semble s'opérer lentement.

#### **4.1.2. LA RSE DANS LE SECTEUR DE LA GESTION DE L'EAU : UN CHAMP EN VOIE DE STANDARDISATION**

L'analyse des pratiques de RSE mises en oeuvre au sein de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux atteste du caractère encore instable de ces stratégies. La plupart des indicateurs construits et diffusés au sein des opérateurs apparaissent encore malléables. Ainsi, chaque année, de nouveaux outils de reporting sont introduits dans le pilotage de la RSE afin

d'améliorer la réalisation des objectifs au cours du temps et de suivre leur évolution<sup>15</sup>. La mise en oeuvre de ces nouvelles pratiques illustre deux caractéristiques de la RSE à l'heure actuelle. D'une part, elle montre que le développement durable se diffuse rapidement au sein des organisations et d'autre part, ces innovations attestent de la difficulté à définir des indicateurs stables au cours du temps. Les progrès réalisés depuis la création des départements de développement durable, surtout en matière environnementale, ont largement contribué à entretenir le dynamisme des démarches. En parallèle, l'intérêt croissant des populations et des diverses parties prenantes de l'entreprise pour les préoccupations environnementales et sociales renforce également leur essor. Cependant, la diffusion des bonnes pratiques n'est pas encore généralisée. De plus, les responsables des départements de développement durable doivent arbitrer entre les éléments qu'ils rendent publics et partagent avec les autres opérateurs et ceux qu'ils jugent source de différenciation.

Une des personnes interrogées présente cet enjeu de la manière suivante : « que fait-on remonter en termes de stratégie développement durable au niveau de la profession, et qu'est-ce qu'on garde comme éléments différenciant » ? Cette problématique renvoie à l'absence de standardisation en matière de RSE dans l'ensemble des secteurs d'activités. Sur cette question, les dirigeants des deux filiales ont des visions opposées face à un éventuel renforcement de l'encadrement des démarches de RSE. Différents acteurs font actuellement pression pour que des normes strictes soient établies au niveau international, c'est le cas par exemple du *Global Reporting Initiative (GRI)*. D'autres parties prenantes (ONG, associations de consommateurs, etc.) attendent du législateur qu'il favorise une standardisation des pratiques.

L'argument principal qui est mis en avant repose sur les comparaisons internationales et intersectorielles entre les firmes. L'introduction d'une concurrence entre les organisations en matière sociale et environnementale permettrait selon eux d'accélérer la diffusion des bonnes pratiques et de démasquer les firmes qui se servent injustement du développement durable pour se mettre en valeur. La divergence entre les personnes rencontrées sur ce sujet est intéressante car elle représente deux visions des impacts de la législation sur la concurrence.

---

<sup>15</sup> Guillaume ARAMA explique par exemple que les indicateurs « évoluent... on en enlève assez rarement mais on en ajoute beaucoup ».

Le dirigeant de la Lyonnaise des Eaux estime que le secteur de l'eau s'achemine vers une uniformisation des outils et critères d'évaluation mis en oeuvre. Le Collège des Directeurs du développement durable engagés du CAC 40 (C3D) au niveau français et la Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau, organisme qui regroupe la quasi-totalité des entreprises privées de gestion des services d'eau et d'assainissement, favorisent selon lui la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'économie française et du secteur de la gestion de l'eau. En parallèle, il juge nécessaire un renforcement de la réglementation actuelle, notamment sur le plan de la gouvernance. Les récents travaux législatifs, en particulier à travers l'article 46 du projet de Loi de mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement, envisagent une réforme de la Loi NRE. Toutefois, les contours de la future législation demeurent flous et n'engagent pas de réelles modifications des contraintes en matière de reporting environnemental et social. De son point de vue, un renforcement de la régulation en vigueur ne nuirait en aucun cas à la recherche d'un avantage concurrentiel à travers les démarches de RSE. A l'inverse, il renforcerait la crédibilité des entreprises en pointe en matière de développement durable.

Le dirigeant de Véolia Eau rencontré s'oppose quant à lui à cette vision en expliquant « qu'à partir du moment où vous mettez une norme, il n'y a plus de différenciation ». Cette question, abordée par PORTER et VAN DER LINDE (1995), renvoie à l'impact du cadre de régulation sur le jeu concurrentiel. Notre analyse de la question est que le renforcement du cadre de régulation en matière de RSE devrait favoriser les opérateurs. En effet, nous avons montré les nombreuses similitudes des stratégies de développement durable construites et déployées au sein des deux firmes et la difficulté, pour chacun de ces acteurs, à maintenir un avantage concurrentiel durable. Or, la conséquence d'une élévation du niveau de contrainte réglementaire, notamment en matière environnementale, accorderait un avantage certain aux firmes de taille importante. Les ressources dont elles disposent sont sans commune mesure avec celles des petites entreprises locales assurant les services d'eau et d'assainissement. De plus, une telle évolution avantagerait également les entreprises privées face aux régies qui ne se seraient pas non plus en mesure de suivre les progrès qualitatifs induits.

## **4.2. - L'INTEGRATION STRATEGIQUE DES DEMARCHES DE RSE : ENTRE ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL ET AMORCE VERS UN CHANGEMENT DE MODELE D'AFFAIRES**

L'analyse des procédures et instruments mis en oeuvre par les opérateurs met en évidence le degré élevé d'isomorphisme institutionnel qui caractérise les démarches de RSE. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce phénomène. Ces similitudes tendent à fortement relativiser les opportunités que représentent les stratégies de RSE dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Paradoxalement, les acteurs rencontrés insistent sur les opportunités de différenciation que représentent ces démarches. Cette contradiction n'est qu'apparente et s'explique par le fait que l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la RSE ne concerne pas directement la concurrence entre opérateurs. En effet, le degré d'isomorphisme qui caractérisent les firmes étudiées les empêche d'acquérir une avance durable. Cependant, l'avantage concurrentiel concerne l'émergence d'un modèle de référence de gestion des services d'eau et d'assainissement. Les démarches de RSE permettent en effet aux firmes de mettre en avant les progrès réalisés en matière sociale et environnementale et ainsi de relayer au second plan en terme d'efficacité le mode de gestion en régie.

En parallèle, la promotion du développement durable est mobilisée par les firmes comme amorce à un changement de modèle d'affaires (BANSAL et ROTH, 2000). Nous avons exposé la désadéquation entre la structure des coûts et la structure tarifaire des services d'eau et d'assainissement. Les différentes perspectives d'évolution du modèle d'affaires des opérateurs en France accordent toutes une place essentielle aux aspects sociaux et environnementaux. Cependant, cette mutation ne pourra s'opérer que sur la base d'une volonté conjointe des dirigeants de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux, des autorités politiques et des diverses parties prenantes.

### **4.2.1. L'INTEGRATION STRATEGIQUE PARADOXALE DES DEMARCHES DE RSE**

L'analyse des stratégies de RSE mises en oeuvre au sein de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux met en évidence les nombreuses similarités existant entre les deux entreprises étudiées.

***Un isomorphisme institutionnel particulièrement prononcé concernant les stratégies de RSE déployées par les opérateurs***

Les caractéristiques intrinsèques du secteur n'expliquent qu'une partie des similarités existant entre les stratégies des deux opérateurs. Cette dimension n'est pas suffisante pour justifier l'isomorphisme institutionnel fort qui caractérise les stratégies de développement durable. Le fonctionnement des départements de RSE des deux firmes, de l'organisation hiérarchique aux démarches opérationnelles mises en oeuvre, présente d'importantes similitudes. Elles s'observent dès la prise de conscience initiale de l'opportunité que représente le développement durable et dans la manière dont les comités de direction vont décider de la mise en place de services dédiés à la RSE. L'analyse empirique nous a permis de mettre en évidence les nombreuses similarités existant dans la structuration et la conduite des démarches proactives de développement durable (GONZALEZ-BENITO et GONZALEZ-BENITO, 2006). La structure oligopolistique du marché français de la gestion de l'eau joue certainement un rôle conséquent en permettant une veille réciproque et quasiment simultanée concernant les moindres évolutions de chacune des firmes. Un des dirigeants reconnaît ce rythme identique des deux opérateurs en matière d'innovation : *« on n'a jamais une innovation qui soit propre... si les uns font un truc avant les autres, les autres le rattrapent immédiatement, c'est aussi simple »*, justifiant ce phénomène par le fait que les entreprises disposent des *« mêmes moyens, des mêmes contraintes voire des mêmes actionnaires »* et se définissent par les *« mêmes parties prenantes, les mêmes salariés »*.

Les similitudes s'expliquent enfin par le rôle des acteurs extérieurs à l'entreprise mais intégrés au champ économique. La mise en place de départements de développement durable au sein de l'organigramme des opérateurs, comme dans la plupart des entreprises ayant décidé une telle démarche, a été précédée de la réalisation d'un audit par une agence extérieure à l'entreprise. En référence à Adam Smith, ces agences constituent pour certains auteurs la *« main visible »* à l'origine de la diffusion d'un modèle identique de RSE au sein des entreprises (PORTER et VAN DER LINDE, 1995). Ce facteur explique une partie des isomorphismes qui affectent les aspects organisationnels, les indicateurs de performance utilisés et plus globalement la manière dont la stratégie de RSE est structurée. Parallèlement au poids des sociétés de conseil, les agences de notation sociale et environnementale, à travers

les audits annuels qu'elles réalisent contribuent également à la diffusion des mêmes indicateurs et de pratiques identiques.

Ces similarités tendent d'emblée à fortement relativiser les opportunités que représentent les stratégies de RSE dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable. Néanmoins, et paradoxalement aux éléments que nous venons de présenter, les acteurs rencontrés insistent sur le rôle du développement durable dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

### ***La mobilisation du développement durable dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable***

Un dirigeant de la Lyonnaise des Eaux estime que sa filiale dispose actuellement d'une avance sur ses concurrents sur certains aspects de la stratégie de développement durable conduite. La différenciation la plus forte provient, selon lui, des thématiques de « gouvernance, de transparence et de publicité donnée à l'ensemble, publicité étant entendue dans le sens positif du terme ». La publicité fait notamment référence à la publication automatique des audits effectués par Vigéo. A l'inverse, la dimension technique prédomine au sein de Véolia Eau, un des interlocuteurs reconnaissant que « la communication et le marketing, ce n'est pas notre fort ».

Cette différenciation sert la stratégie plus globale de Lyonnaise des Eaux de deux manières. D'une part, la mise en avant des progrès sociaux et environnementaux accomplis permet à l'entreprise de monter en puissance « dans la création de valeur de nos métiers par rapport aux régies ». Les démarches de RSE avantagent, dans cette optique, le mode de gestion privé face à un éventuel retour en régie. Cet aspect a une résonance particulière dans le contexte actuel marqué par le retour de villes importantes dont Paris à la gestion directe<sup>16</sup>. La Directrice du développement durable de Lyonnaise des Eaux considère que les municipalités constituent une menace concurrentielle sérieuse car les métiers de la gestion de l'eau se sont « banalisés » et les régies, « dès lors qu'elles se dotent de moyens techniques et de certaines compétences

---

<sup>16</sup> Les responsables de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux partagent la même analyse de ce retour en régie. Ils mettent en avant la dimension politique de la gestion de l'eau et l'enjeu que la ressource représente en termes de légitimité dans la gestion des services publics. Anne Le Strat, ancienne Adjointe chargée de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des canaux et Présidente d'Eau de Paris, a reconnu la qualité de la gestion par les entreprises privées même s'ils mettent en avant l'objectif de baisse de tarifs pour les prochaines années.

techniques pratiquement égales aux nôtres dans certaines grandes villes, nous rattrapent ». Les opérateurs craignent que ce mouvement se diffuse en France et entraîne une perte de parts de marché. Les démarches de développement durable et leur promotion permettent ainsi de sécuriser les marchés détenus par les opérateurs privés. La mise en avant des progrès effectués en matière sociale et environnementale met l'accent sur la valeur ajoutée apportée par les opérateurs aux collectivités qui ne disposent pas des moyens suffisants pour mettre en oeuvre de telles démarches.

Un dirigeant de Lyonnaise des Eaux insiste sur une seconde dimension, corollaire au premier élément. Selon lui, le développement durable constitue une amorce vers un renouvellement du partenariat entre la collectivité locale et l'entreprise privée et, plus globalement, vers un changement de modèle d'affaires. Concrètement, l'évolution des relations avec les collectivités locales est notamment facilitée par la transparence affichée sur les dimensions sociales et environnementales et par l'intégration des points de vue des parties prenantes dans la stratégie d'entreprise. En interne aux opérateurs, le développement durable permet de faciliter l'évolution de la perception des salariés des « frontières de leur métier » de la gestion de l'eau vers ce nouveau modèle d'affaires. Les stratégies de RSE et la publicité associée permet à Lyonnaise des Eaux et à Véolia Eau de passer d'entreprises perçues comme simples distributrices d'eau à des organisations offrant désormais des services à l'environnement. Cette évolution implique la transformation des objectifs encadrés par le contrat de délégation. La logique quantitative basée sur le volume d'eau vendue est progressivement remplacée par une conception qualitative du service axée sur les engagements environnementaux.

Cette substitution de modèle d'affaires permet également de dépasser l'effet de ciseau entre la baisse des recettes engendrées par la diminution des consommations et la croissance des coûts fixes liée à l'augmentation du niveau de contraintes sur l'eau. Le modèle tarifaire actuel repose sur des bases quantitatives associées à une stratégie de volume. Le nouveau modèle d'affaires vers lequel s'acheminent les opérateurs reposent quant à lui sur la facturation des services environnementaux. La valorisation des progrès environnementaux par l'entreprise permet ensuite au maire, qui continue d'incarner le service public de l'eau et de l'assainissement vis-à-vis de ses électeurs, de mettre en avant un bilan favorable au terme de son mandat. L'intégration des démarches de RSE à l'offre de Véolia Eau et de Lyonnaise des

Eaux permet ainsi un déplacement de l'enjeu du contrat de délégation. La promotion de la RSE, surtout à travers la dimension environnementale, joue un rôle stratégique pour ces entreprises en maintenant à distance le mode de gestion en régie, ce qui pourrait remettre en cause la survie à long terme de ce mode de gestion.

L'avantage concurrentiel obtenu grâce à la mobilisation stratégique des démarches de RSE ne relève pas de la concurrence directe entre opérateurs mais concerne la prédominance du modèle de gestion déléguée sur l'organisation en régie. Cet aspect permet de résoudre le paradoxe exposé entre d'une part l'isomorphisme institutionnel particulièrement prononcé entre Lyonnaise des Eaux et Véolia Eau, à la fois en termes de stratégies globales et de démarches de RSE, et d'autre part, la recherche d'un avantage concurrentiel durable par ces entreprises à travers les mesures de RSE. La stratégie de différenciation n'est pas construite vis-à-vis de leurs concurrents directs même s'il existe « une course » entre les deux opérateurs, mais par rapport au modèle de gestion des services d'eau et d'assainissement de référence. En déplaçant l'enjeu des contrats de délégation de la gestion de l'eau traditionnelle vers une dimension qualitative basée sur l'offre de services à l'environnement, les opérateurs acquièrent une longueur d'avance certaine vis-à-vis des collectivités locales qui ne disposent pas des ressources (financières, matérielles, cognitives, etc.) pour gérer en propre ces services. Un tel changement de modèle d'affaires n'est possible qu'à travers le déploiement d'une stratégie de RSE construite et pleinement intégrée à la stratégie globale des entreprises.

Cette intégration permet également d'expliquer une partie du décalage entre les progrès importants accomplis en matière environnementale et la relative stagnation des aspects sociaux. La différenciation que nous venons de décrire repose essentiellement sur la dimension environnementale comme source d'avantage concurrentiel. Le schéma du développement durable basé sur un développement harmonieux des trois dimensions économique, sociale et environnementale apparaît en décalage avec la réalité du secteur. Il s'agit davantage d'une hiérarchisation des trois sphères marquées par la prédominance de l'économique à travers la création de valeur. L'environnement intervient en second car au service de la dimension économique. Enfin, les aspects sociaux sont les moins valorisés et leur développement semble s'effectuer de manière dissociée, en parallèle aux deux premières dimensions.

#### **4.2.2. LA RSE : UN CHAMP AU CARACTERE ENCORE INSTABLE MAIS AU ROLE STRATEGIQUE CROISSANT**

##### ***Les démarches sociales et environnementales : un rôle stratégique indéniable et croissant même si elles demeurent inféodées à la dimension économique***

La confrontation des procédures et instruments déployés avec les stratégies globales de Lyonnaise des Eaux et Véolia Eau permet de constater le renforcement progressif du rôle des démarches sociales et environnementales dans la stratégie des opérateurs. La « course » entre les deux entreprises pour l'obtention d'un avantage concurrentiel a entraîné un nivellement par le haut des démarches de RSE au sein de ces deux entreprises<sup>17</sup>. Les progrès réalisés dans l'accomplissement des objectifs fixés par les différentes chartes et dans les notes obtenues aux audits effectués par les agences de notation extra-financière en attestent. Cependant, et comme nous l'avons exposé précédemment, le schéma traditionnel du développement durable impliquant un développement équilibré des trois dimensions apparaît en décalage avec la réalité. La RSE est intégrante des attributs d'une bonne gouvernance des entreprises (BONN et FICHER, 2005; CLARKE et BRANSON, 2012) dans le secteur de l'eau.

Au sein du jeu concurrentiel du secteur des services d'eau et d'assainissement, le prix demeure la variable largement dominante pour l'obtention d'un contrat de délégation<sup>18</sup>. L'ensemble des acteurs interrogés s'accorde sur la prédominance des aspects économiques. La question du prix peut même parfois contribuer à niveler par le bas les démarches de RSE. Une des personnes interrogées nous a expliqué le cercle vicieux qui peut s'instaurer et mettre en péril la présence de démarches de développement durable dans l'offre des opérateurs. Dans un premier temps, la réponse des principaux opérateurs à un appel d'offres inclut un ensemble

---

<sup>17</sup> La recherche d'un avantage concurrentiel durable fait référence, en matière de développement durable, à la position d'early mover. Elle désigne la situation dans laquelle une firme a introduit une innovation constituant une rupture au sein du jeu concurrentiel. Les stratégies de RSE déployées par les opérateurs peuvent ainsi être considérées comme des innovations à part entière à travers la pluralité des dimensions de l'entreprise qu'elles impactent : stratégie, offre commerciale, culture d'entreprise, relations avec les parties prenantes, communication, etc. La logique développée par les opérateurs est alors « proactive, délibérée et volontariste et vise à anticiper l'évolution de la régulation »

<sup>18</sup> Un dirigeant de Lyonnaise des Eaux estime que, au début de la mise en place de la RSE, Lyonnaise des Eaux et plus généralement Suez Environnement, pensaient à tort obtenir un avantage concurrentiel : « on s'est dit, on a une offre développement durable, ça va nous donner un avantage concurrentiel, ça va nous donner un avantage sur le contrat. En fait ce n'est pas vrai, la seule chose qui compte c'est le prix ».

de mesures de protection de l'environnement et quelques aspects sociaux. La municipalité fait ensuite jouer la concurrence et cela se traduit par une pression à la baisse exercée sur les démarches environnementales initialement proposées. Les offres sont ensuite progressivement « déshabillées » de ces dimensions pour reprendre les termes du dirigeant interrogé. Dans cette configuration, « la concurrence vient freiner un certain nombre d'actions de développement durable »<sup>19</sup>. Dès lors, le rôle stratégique de la RSE apparaît relativement ambigu. Il ne concerne pas directement le jeu concurrentiel existant entre les opérateurs pour l'obtention d'un contrat de délégation et la dimension économique est et devrait rester pendant encore de nombreuses années l'élément différenciant. L'impact du développement durable apparaît davantage diffus et protéiforme sur le plan concurrentiel.

Cependant, en aucun cas il ne peut être considéré comme une tentative de développement harmonieux des trois dimensions qui composent traditionnellement le développement durable : l'économique, le social et l'environnement. L'étude de la stratégie de développement durable des opérateurs met en évidence la hiérarchisation de ces trois dimensions en fonction de leur contribution à la création de valeur. De façon logique et cohérente, les aspects économiques prédominent largement et constituent la priorité absolue des firmes. La dimension environnementale est ensuite instrumentalisée par les opérateurs dans le jeu concurrentiel. La promotion des progrès environnementaux de ces entreprises n'a alors de sens que parce qu'ils contribuent directement à la création de valeur. Cette démarche sert ainsi d'amorce à un changement de modèle d'affaires visant à pérenniser l'activité des opérateurs et à introduire un nouveau modèle de rentabilité économique. Une telle configuration justifie en grande partie le développement privilégié des aspects environnementaux au détriment relatif des progrès sociaux. L'amélioration de la performance sociale s'opère ainsi de manière dissociée aux deux premières dimensions. Les acteurs rencontrés ont tous insisté sur le décalage entre les aspects sociaux et environnementaux.

***L'émergence de nouveaux modèles économiques et financiers de gestion des services d'eau et d'assainissement ne pourra s'effectuer sans accorder une place conséquente aux démarches de RSE***

---

<sup>19</sup> Un dirigeant de Véolia Eau déplore également le schéma concurrentiel actuel qui repose selon lui sur « une atmosphère assez malsaine de concurrence éhontée sur les prix (...). On se rend compte que ce qui est vraiment mis en avant, c'est le prix, surtout au détriment de la qualité. On a un nivellement par le bas à ce niveau là. Nos clients, ils sont obnubilés par le prix ».

Plusieurs pistes se dessinent pour refonder le modèle économique de l'eau en France<sup>20</sup> et dépasser l'effet de ciseau résultant de la désadéquation entre la structure tarifaire et la structure des coûts. Quatre principales perspectives émergent des débats actuels et toutes accordent une place essentielle à la dimension environnementale.

La première d'entre elles repose sur la mise en place d'une rémunération des services de base par l'abonné et des autres démarches par le contribuable. Le financement des services d'eau deviendrait alors mixte et non plus uniquement basé sur la contribution de l'abonné. Ce système impliquerait de dissocier les services d'eau et d'assainissement *stricto sensu* des nouvelles missions qui s'ajoutent désormais aux contrats de délégation : gestion des eaux pluviales, lutte contre les inondations, etc. Ces missions présentent la caractéristique de bénéficier à l'ensemble des habitants d'une zone géographique. Le mécanisme vise donc à attribuer le coût des démarches à l'ensemble des bénéficiaires réels. Ce modèle permettrait d'éviter le risque de nivellement par le bas des aspects sociaux et environnementaux et contribuerait ainsi à leur généralisation dans l'ensemble des contrats. La seconde piste consiste à instaurer une rémunération basée sur les performances. Le contrat de délégation inclurait, dès l'origine une part fixe de la rémunération, en fonction notamment des besoins d'investissements, et une part variable basée sur une dimension davantage qualitative, suivant la réalisation des objectifs environnementaux. Ce système introduirait également un mode de financement mixte entre l'abonné et le contribuable. La troisième perspective repose sur la dissociation des volumes vendus des volumes prélevés. Elle permettrait de dépasser la stratégie de volume actuellement diffusée en France. Ce modèle accorde une place conséquente au recyclage des eaux usées où la rémunération des opérateurs est proportionnelle aux volumes facturés. Cependant, ces volumes facturés seraient déconnectés des volumes prélevés dans la nature et le système n'inciterait pas les entreprises de gestion de l'eau à vendre plus. Le quatrième système envisagé est basé sur l'accroissement de la productivité de l'eau parmi les consommateurs. Il vise à accroître la productivité de la ressource en particulier chez les agriculteurs et les industriels et accorde une place

---

<sup>20</sup> Ces pistes ont été abordé avec Nicolas Renard, Directeur de projet au sein de la délégation aux enjeux internationaux de l'eau de Véolia Eau.

considérable au recyclage des eaux usées. Ce schéma permet ainsi de maximiser les usages de la ressource pour une même quantité initialement prélevée.

Ces modèles existent à l'étranger suivant des degrés de diffusion variés. Dans les villes où ils sont mis en place, ils ont permis un développement considérable des démarches de RSE avec une célérité importante. Parmi les perspectives existantes, la dimension sociale n'est pas non plus en reste. Différentes pistes de réflexion, déjà mises en oeuvre dans d'autres pays, insistent sur la mise en place d'une tarification différenciée de l'eau en fonction de la nature des usagers (agriculteurs, industriels, particuliers, etc.) et du revenu des populations. Il existe d'autres alternatives à la stratégie quantitative qui prédomine actuellement en France. L'ensemble de ces alternatives devrait conduire au renforcement des dimensions sociales et environnementales dans la stratégie des opérateurs. Cependant, une telle mise en oeuvre implique une réelle volonté des entreprises et des pouvoirs publics. Le changement de modèle ne pourra pas non plus s'opérer sans que les diverses parties prenantes accordent une légitimité forte aux nouveaux schémas de gestion (GRANDVAL et SOPAMOT, 2005).

## CONCLUSION

---

Les futures évolutions du secteur des services d'eau et d'assainissement en France devraient conduire à accroître l'importance de la responsabilité sociale et environnementale dans les stratégies de Véolia Eau et de Lyonnaise des Eaux. Les quelques perspectives d'évolution du secteur des services d'eau et d'assainissement présentées dans cette étude accordent toutes une place considérable à ces deux dimensions. En retour, la promotion du développement durable par les opérateurs constitue une amorce vers un changement de modèle d'affaires.

La stratégie globale qui a émergé a consisté à appuyer le développement des entreprises du secteur de la gestion de l'eau sur les opérateurs énergétiques et à développer les synergies entre les diverses activités de ces groupes : énergie, gestion de l'eau et de l'assainissement, gestion des déchets, gestion des transports. Cette tendance semble amorcer une évolution vers un modèle *multi-utilities* intégrant la gestion d'une multitude de services en réseaux (DELPUECH, 2014). Les synergies très fortes entre ces secteurs d'activité et le fait que les

entreprises citées soient présentes sur l'ensemble de la chaîne de valeur devraient favoriser le développement de la gestion intégrée de ces services. Dans le secteur de l'eau, cette évolution ne pourra néanmoins s'opérer qu'avec une volonté commune de l'ensemble des acteurs impliqués : en premier lieu les communes et les opérateurs ainsi que l'ensemble des parties prenantes.

## REFERENCES

- Autorité des Marchés Financiers (2014), Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, Publications de l'AMF, PARIS.
- Autorité des Marchés Financiers (2016), Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Vers une convergence des informations financières et extra-financières ?, Publications de l'AMF, PARIS.
- AGGERI F. et O. GODARD (2006) : « Les entreprises et le développement durable », Entreprises et histoire, 2006/4 - N° 45, pp. 6-19.
- ANDRE JM., HUSSERT J., BARBAT G. et L. LESPINET (2011) : « Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ? », Management & Avenir, N° 48, pp. 37-56.
- BANSAL P. et K. ROTH (2000) : « Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness », The Academy of Management Journal, Vol. 43(4), pp. 717-736.
- BONN I. et J. FISHER (2005) : « Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience », Corporate Governance, Vol.13, N°6, pp. 730-738.
- BOWEN H. (1953), Social responsibilities of the businessman, Harper & Row.
- CAPRON M. et F. QUAIREL (2006), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'Organisation Responsable, N°1, pp. 5-1.
- CAPRON M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE (2007) : La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repères, Paris : La découverte.
- CAPRON M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE (2015), L'entreprise dans la société- Une question politique, Paris : La Découverte.
- CARROLL A. B. (1979) : « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- CARROLL A. (1991) : « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, N°34, pp. 39-48.
- CARROLL A. (1994) : « Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary », Business & Society, N° 33, pp. 5-29.
- CARROLL A. (1999) : « Corporate social responsibility », Business and Society, Vol. 38, N° 3, pp. 268-295.
- CAUCHARD L. (2008) : « La rédaction du rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle », Revue de l'Organisation Responsable, Vol. 3 N° 1, pp. 4-11.

- CLARKE T. et D. BRANSON (2012) : The Sage Handbook of Corporate Governance. Londres: Sage.
- CLARKSON MBE. (1995) : « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, Vol 20, N°1, pp 92-117.
- CRIFO P. et JP PONSSARD (2009) : « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ? ». Sociétal, N°66, pp. 96-106
- DEEPHOUSE D.L. (1996) : « Does Isomorphism legitimate? », Academy of Management Journal, Vol. 39, n°4, pp.1024-1039.
- DEEPHOUSE D.L. (1999) : « To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », Strategic Management Journal, Vol. 20, n°2, pp.147-166.
- DELPUECH C. (2014) : « RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau », Management international / International Management / Gestión Internacional, Vol 19, N 1, pp. 141-157.
- DiMAGGIO, P. et POWELL W.W. (1983) : « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality », American Sociological Review, Vol. 48, n°2, pp. 147-160.
- DiMAGGIO, P. et POWELL W.W. (1991) : « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », in Powell, W., DiMaggio, P. (Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago, CA, pp. 63-82.
- DONALDSON T. (1999) : « Making Stakeholder Theory Whole », Academy of Management Review, Vol 24, N°2, pp 237-241.
- ELKINGTON J. (1998), Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, New Society Publishers.
- GABRIEL P. et C. CADIOU (2005) : « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°211-212, pp. 127-142.
- GABRIEL P. et P. GABRIEL (2004) : « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires : un schéma conventionnel », Revue Française de Gestion, Vol 30, N°152, pp 199-214.
- GENDRON C. (2000) : « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », Revue du Mauss, Vol. 15, pp. 320-325.
- GENDRON C. (2006) : Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, Presses de l'Université du Québec.
- GILLET MONJARET (2014) : « L'étude de la pratique de vérification sociétale dans le contexte français de la loi Grenelle 2 », Revue de l'organisation responsable, Vol. 9, pp. 25-38.
- GONZALEZ-BENITO J. et O. GONZALEZ-BENITO (2006) : « A review of determinant factors of environmental proactivity », Business Strategy and the Environment, Vol. 15, pp. 87-102.
- GRANDVAL S. et SOPARNOT R. (2005) : « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle », Revue management et avenir, N° 5, pp. 7-26.

- HALL D. (1999) : « Privatisation, multinationals and corruption », *Development in practice*, Vol 9, N° 5, novembre 1999.
- IGALENS J. (2004) : "Comment évaluer les rapports de développement durable", *Revue Française de Gestion*, Vol.30,n°152, pp.151-166.
- MIZRUCHI M. et L. FEIN (1999) : « The Social Construction of Organizational Knowledge : a Study of the Uses of Coercitive, Mimetic and Normative Isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 653-683.
- MONCEF B, V. CARBONE, M. SOULEROT (coord) (2011) : *Le management durable au cœur des organisations*, Paris : Ed. Lavoisier.
- Livre Vert (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission européenne, Bruxelles.
- PEZON C. (2006) : « The French public partnership model : genesis and key factors of success », UNESCO, *Urban Water Conflicts*, UNESCO Water Science Division.
- PLUCHART J.-J. (coord), (2010) : « Le reporting sociétal », *Cahier Technique DFCG*, 2010.
- PLUCHART J.-J. et O. UZAN (2012) : *Management des Organisations et Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, ESKA Edition.
- PORTER M. E., VAN DER LINDE C. (1995) : « Green and competitive : Ending the stalemate », *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 120-134.
- PORTER M.E. et MR. KRAMER (2011): « Creating shared value », *Harvard Business Review*, Vol. 84, N°12, pp.78-92.
- ROUSSEAU S. (2008) : « Entreprises publiques et développement durable », *Revue Française de Gestion*, Vol. 185, pp. 47-64.
- RUSSO A. et F. PERRINI (2010) : « Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs », *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, pp. 207-221.
- SAVALL H., PERON M., ZARDET V., BONNET M. (2015) : *Le capitalisme socialement responsable existe*. Éditions EMS, Cormelles-Le Royal.
- SCOTT W.R. (1995) : *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, California: Sage publications.
- SCOTT W.R. et MEYER J.W. (1991) : « The organization of societal sectors; proposition and early evidence », in *New institutionalism in Organization Analysis*, dir. POWELL W. et DIMAGGIO P. Chicago: University of Chicago Press, 109-142.
- TREBUCQ S. (2009) : « Indicateurs GRI et cartographies stratégiques du développement durable des PME », *Colloque ISEOR*, Lyon, Juin 2009.
- WOOD D.J. (1991) : « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 4, pp. 691-718.