

## **Articuler la valeur sociale aux business models de l'entreprise : vers une logique de portefeuille.**

Raphaël Maucuer, ESSCA Ecole de Management  
[raphael.maucuer@essca.fr](mailto:raphael.maucuer@essca.fr)

Alexandre Renaud, EM Normandie  
[arenaud@em-normandie.fr](mailto:arenaud@em-normandie.fr)

Philippe Mouricou, ESSCA Ecole de Management  
[philippe.mouricou@essca.fr](mailto:philippe.mouricou@essca.fr)

### **Résumé :**

La recherche sur les business models (BM) s'appuie essentiellement sur une conception économique et financière de la performance. Pourtant, de nombreux types d'organisations intègrent la dimension sociale dans leurs logiques de création et de captation de valeur, y compris les entreprises. Si certaines recherches ont permis d'appréhender l'articulation de la valeur sociale au BM, elles négligent le cas des entreprises diversifiées qui s'inscrivent dans des logiques de portefeuille. A partir d'une étude de cas enracinée menée au sein d'une grande entreprise, nous identifions différentes modalités d'articulation de la valeur sociale aux BM, ainsi que des rapports de complémentarité entre ces BM. A partir de nos résultats, nous formalisons une typologie de BM intégrant la valeur sociale, et proposons des pistes d'analyse des interrelations à l'œuvre au sein du portefeuille de BM pour optimiser le lien entre performances économique et sociale.

**Mots clés :** business model ; valeur sociale ; responsabilité sociale des entreprises ; portefeuille d'activités ; performance.

# **Articuler la valeur sociale aux business models de l'entreprise : vers une logique de portefeuille.**

## **INTRODUCTION**

Le 5 janvier 2018, le Gouvernement français a lancé les travaux d'une commission visant à repenser la place de l'entreprise dans la société. L'objectif du Ministre de la Transition écologique et solidaire est de « faire évoluer l'objet social des entreprises, qui ne peut plus être le simple profit, sans considération aucune pour les hommes et les femmes qui y travaillent, sans regard sur les dégâts environnementaux ». Dans un contexte où les pressions sociétales et environnementales exercées sur les entreprises s'intensifient, la question de l'intégration de la valeur sociale dans les activités économiques devient stratégique.

Paradoxalement, la recherche sur le business model (BM) s'est principalement attachée à l'analyse de la création et la captation valeur économique. Ce parti pris se retrouve dans les définitions proposées par la littérature présentant la performance économique comme la finalité du BM. De plus, si certains auteurs ont travaillé sur la dimension sociale du BM (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Dahan, Doh, Oetzel, et Yaziji, 2010 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010), leurs recherches ne parviennent pas à offrir une vision intégrée de l'articulation de la valeur sociale au(x) BM de l'entreprise. Ces auteurs tendent à négliger la possibilité pour les entreprises de faire cohabiter différents BM intégrant la valeur sociale. En effet, certaines entreprises diversifiées sont amenées à déployer un portefeuille de BM complémentaires (Sabatier et al., 2012), ce qui peut supposer différentes façons d'articuler la valeur sociale.

Dans ce travail, nous cherchons à répondre à la question suivante : quels sont les différents types de BM intégrant la dimension sociale de la valeur ?

A partir d'une étude de cas unique menée dans une multinationale spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement, nous identifions trois idéaux-types de BM intégrant la valeur sociale : le BM Responsable ; le BM Philanthropique ; et le BM Intégratif. Nous montrons que ces BM peuvent cohabiter et être gérés dans une logique de portefeuille, ce qui offre des perspectives intéressantes pour le renforcement du lien entre performance sociale et performance économique au sein d'une même entreprise.

## **REVUE DE LITTERATURE**

La recherche sur les BM s'est développée de façon considérable depuis le début des années 2000 (Wirtz, Pistoia, Ullrich et Göttel, 2016). Si la discussion reste ouverte pour proposer une définition unifiée du concept, un consensus s'est créé autour de l'idée que le BM est perçu comme la façon dont une entreprise crée et capte de la valeur (Teece, 2010). Quelle que soit la perspective adoptée (Massa, Tucci et Afuah, 2017), la question de la valeur est généralement abordée sous l'angle de sa performance économique et financière, c'est-à-dire la façon dont l'entreprise crée et capte de la valeur via la monétisation d'éléments de sa proposition de valeur (Baden-Fuller et Mangematin, 2013). Les auteurs traitent la valeur sous le prisme de concepts tels que le revenu (Alt et Zimmermann, 2001), le flux de revenus (Teece, 2010), la génération de revenu et de marge (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), le potentiel de génération de revenu (Schweiser, 2005), le modèle de revenus (Baden-Fuller et Mangematin, 2013), le retour sur investissement (Voelpel et al., 2005), l'opportunité de croissance (Morris et al., 2005, 2006), la finance (Osterwalder, 2004), le modèle financier (Boons et Lüdeke-Freund, 2013), le modèle de profit (Itami et Nishito, 2010), ou l'équation de profit (Demil et Lecocq, 2010). Ainsi, le BM est principalement utilisé dans une perspective de maximisation du profit. Or la valeur créée par une entreprise dépasse la simple dimension économique comme le montre le concept ancien de valeur social qui représente

l'intégration des attentes et des valeurs recherchées par les différentes composantes de la société civile (Bowen, 1953).

Selon Carroll (1979), la valeur sociale d'une entreprise dépend de la responsabilité sociale sur laquelle l'entreprise se positionne (enjeux économiques, légaux, éthiques, etc.), la problématique traitée (l'environnement, les conditions de travail, la relation aux parties prenantes, etc.) et la philosophie de l'action sociétale (réactive, défensive, adaptative ou proactive). Sethi (1979) développe ce dernier point en soulignant que l'entreprise doit savoir s'inscrire dans une logique proactive en anticipant les évolutions de son environnement en matière de responsabilité sociale, ou à défaut, répondre aux pressions coercitives et normatives du marché et de la législation. Enfin, Wood (1991) propose un modèle matriciel croisant trois niveaux d'analyse de la performance sociale des entreprises (institutionnel, organisationnel et individuel) et trois types de processus (la réponse aux enjeux sociaux, environnementaux et le management des parties prenantes). Ils peuvent faire l'objet d'études d'impacts, de programmes et de politiques. Ce modèle permet notamment d'évaluer l'ampleur de la démarche de l'entreprise en matière de RSE et servir d'outil de pilotage de la performance sociale.

L'intégration de la valeur sociale au sein du BM pose nécessairement la question du lien entre performance sociale et performance économique. Preston et O'Bannon (1997) recensent trois types de relations positives entre la performance économique et la performance sociale. Le premier type suggère que la performance sociale, soit la satisfaction des objectifs des parties prenantes, favorise la performance économique et financière de l'entreprise (Freeman 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et Sapienza, 1990). A l'inverse, le deuxième repose sur l'idée que la capacité de l'organisation à dégager un surplus financier lui permet de s'engager dans des pratiques de RSE (McGuire, Sundgren et Schneeweis, 1988 ; Kraft et Hage, 1990 ;

Preston, Sapienza et Miller, 1991). Enfin, le troisième type suggère l'existence de liens positifs réciproques (Waddock et Graves, 1997 ; Allouche et Laroche, 2005).

Certaines recherches ont tenté d'intégrer la question de la valeur sociale dans leur conception du BM selon différentes modalités. La première cherche à appliquer l'idée de soutenabilité de l'activité au concept BM (Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Le BM d'innovation soutenable intègre ainsi dans chacune de ses composantes des caractéristiques propres au développement durable (Boons, 2009 ; Carrillo-Hermosilla, del González et Könnölä, 2009, Carrillo-Hermosilla, del Río, et Könnölä, 2010 ; Hall et Clark, 2003). La proposition de valeur associe valeurs écologique et/ou sociale mesurables et valeur économique ; la chaîne de valeur intègre des fournisseurs et des partenaires jugés éthiques ; les clients sont sensibilisés et incités à entretenir des comportements responsables ; et le modèle financier prévoit à la fois un équilibre dans les rétributions des parties prenantes impliquées dans le BM, et une prise en compte des impacts écologiques et sociaux.

La deuxième approche offre une place plus centrale à la valeur sociale. Elle introduit le cas des organisations non marchandes où la valeur sociale constitue la finalité exclusive du BM, et le cas des BM sociaux qui reposent sur la création de valeur sociale et le principe de « zéro perte, zéro dividende » (Yunus et al., 2010). La dynamique interne du BM social se caractérise par des boucles vertueuses de création de valeur socio-économiques (Seelos et Mair, 2007). Selon les cas, nous pouvons retrouver les trois types de liens entre performance sociale et performance économique identifiés par Preston et O'Bannon (1997).

Enfin, la troisième approche vise à intégrer les caractéristiques des BM d'entreprises et celles d'ONG pour développer des projets communs ou des projets orientés vers les activités de l'entreprise (Dahan et al., 2010). Dans les deux cas, les objectifs sont à la fois économiques et sociétaux. Les projets communs forment un BM inédit, associant des ressources et des compétences complémentaires de chacun des partenaires pour concevoir une proposition de

valeur originale. Les partenariats ONG-entreprises orientés vers les activités de l'entreprise se limitent à l'intégration de ressources et de compétences de l'ONG pour la conception ou le déploiement d'un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Si ces approches ont permis d'enrichir la conceptualisation du BM autour de la notion de valeur sociale, elles tendent à négliger la façon dont la valeur sociale s'articule au sein du portefeuille de BM de l'entreprise. Notre objectif est de mieux saisir la diversité des BM intégrant la valeur sociale, et la façon dont ces BM s'articulent au sein d'un portefeuille.

## **METHODOLOGIE**

### **UNE ETUDE DE CAS ENRACINEE**

Notre étude s'inscrit dans une approche enracinée (Glaser et Strauss, 1967) permettant le développement de nouvelles théories à partir d'un mouvement d'allers et retours entre le terrain et la théorie. Cette approche permet d'ancrer fortement les développements théoriques dans les pratiques du terrain (Sousa et Hendricks, 2006). Nous optons pour une étude de cas unique afin de décrire et saisir en profondeur le phénomène complexe (Leonard-Barton, 1990) que constitue la question de l'intégration de la valeur sociale au sein du BM. Nous avons choisi le cas Watercorp, multinationale spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement, engagée dans la restructuration de son portefeuille de BM pour y intégrer la valeur sociale.

Le processus de collecte et d'analyse des données se décline en deux étapes. D'abord, nous avons cherché à reconstruire le contexte stratégique à partir de données secondaires : articles de presse ; articles et ouvrages scientifiques dédiés au cas ; rapports financiers et de développement durable ; diverses chartes ; etc. Ensuite, nous avons récolté des données primaires pour compléter notre compréhension du cas et trianguler les données. Celles-ci sont issues d'une observation participante menée par un des auteurs dans laquelle il a pu participer

des réunions (7), collecter des comptes-rendus de réunion (10), réaliser des entretiens semi-directifs centrés (16) et des entretiens informels (20) formalisés à partir de prises de note systématiques.

Les données ont été codées sur le logiciel Nvivo 9 suivant une démarche analytique en trois étapes. Le codage ouvert a permis de décrire « ce qui se passe dans les données » (Goulding, 1999) en identifiant les variables clés, à savoir les types de BM identifiés. Le codage axial a permis de coder les éléments associés à chaque variable et de les mettre en rapport. Le cadre théorique RCOV<sup>1</sup> (Demil et Lecocq, 2010) a permis de structurer les éléments des différents BM préalablement identifiés. Enfin, le codage sélectif nous permet d'intégrer les catégories entre elles et de construire notre typologie à partir de ces grandes caractéristiques.

## **PRESENTATION DU CAS WATERCORP**

Les activités de Watercorp sont soumises à la surveillance des organisations de la société civile qui expriment régulièrement leurs attentes en matière de RSE. En 2005, Watercorp décide de renforcer sa politique de RSE et de l'inscrire comme un axe stratégique de son développement. A cette période, l'entreprise est confrontée à une double problématique l'incitant à intégrer la valeur sociale dans ces BM. Sur ses marchés traditionnels, l'entreprise est confrontée à une conjonction de phénomènes fragilisant son BM dont la performance est dépendante des volumes d'eau vendus : saturation de la demande, renationalisations, diminution de la consommation, réchauffement climatique, raréfaction et pollution de la ressource. Sur ses marchés émergents, l'entreprise est confrontée à des difficultés pour pérenniser des activités qui représentent une part importante de ses relais de croissance. L'expérience de l'Amérique latine fut sans doute la plus marquante avec plusieurs contrats importants résiliés dans un contexte extrêmement conflictuel.

---

<sup>1</sup> Selon le modèle RCOV, le BM est constitué de trois composantes : les ressources et compétences (RC) ; l'organisation (O) ; et la proposition de valeur (V).

C'est dans ce contexte que l'entreprise décide de créer une direction dédiée au développement des relations avec les parties prenantes de la société civile pour l'accompagner dans la construction de sa stratégie de RSE. La direction, nommée Direction des relations sociétales, est rattachée à la Direction de la Stratégie, des Relations Institutionnelles et du Développement Durable. Dès 2007, cette direction met en place un processus de concertation institutionnel pérenne au niveau du siège pour associer formellement les parties prenantes. Ce processus, organisé sous l'égide du Comité 21, associe un panel représentatif de parties prenantes et les grandes instances de l'entreprise à l'occasion de réunions, appelées *Stakeholders Sessions*. En 2008, les premières réunions débouchent sur une redéfinition du périmètre d'activité de l'entreprise. Elle décide de redéployer sa stratégie autour de trois segments d'activité qui se situent sur un continuum entre des situations favorables à l'exercice du métier et des situations défavorables. Elle développe sur ces segments trois BM différents, intégrant chacun la valeur sociale de façon spécifique.

## **RESULTATS**

### **LE « BUSINESS AS USUAL »**

Le segment « business as usual » correspond aux situations de commerce habituel, à savoir les marchés des villes des pays développés qui représentent environ 80% de son chiffre d'affaires. L'entreprise déploie un BM traditionnel : elle joue son rôle d'opérateur privé marchand dans le cadre de partenariats public-privé classiques suivant une logique de volume. Toutefois, plusieurs facteurs menacent la pérennité de ce BM. La saturation du marché, combinée à des coûts fixes élevés, érodent le taux de marge et menacent la rentabilité de l'entreprise. De plus, certaines collectivités abandonnent le modèle de gestion délégué pour privilégier celui de la régie publique et la contribution des opérateurs privés est régulièrement critiquée par des ONG. L'évolution du BM est une question de survie de l'entreprise :



*« Si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes, certains pans de l'industrie disparaîtront. Notre actionnaire de référence comprend bien cette dimension. » (Direction Générale de Watercorp)*

Dans ce contexte, Watercorp réalise la nécessité de faire évoluer son BM pour y intégrer la valeur sociale :

*« Nous réfléchissons à l'évolution de nos offres, il faut aujourd'hui passer du volume à la valeur [sous entendue la valeur sociale]. » (Direction de la Stratégie de Watercorp)*

Dans ce BM en cours d'évolution, il s'agit de développer de nouveaux flux de revenus associés à la valorisation de la gestion de la ressource en eau :

*« C'est tout ce que la direction générale entreprend depuis quelques années, c'est d'instaurer d'autres critères, notamment de performance environnementale, pour que notre rémunération ne soit plus uniquement fonction des volumes. » (Directeur des relations institutionnelles, Watercorp)*

Pour assurer l'évolution de son BM, Watercorp décide de développer une politique de RSE avec l'appui des ONG du fait de leur implication historique et de leur expertise dans tous les secteurs du développement durable. L'entreprise crée une direction dédiée à la professionnalisation des relations de coopération avec les organisations de la société civile (OSC) : la direction de l'ingénierie sociétale rattachée à la direction de la stratégie.

La construction de la politique de RSE vient en support à la diversification des sources de revenus de l'entreprise et se structure autour de thématiques clés. Elle couvre diverses problématiques liées au secteur de l'eau, telle que la transparence, la lutte contre la corruption, le respect de la biodiversité ou encore de la préservation de la ressource en eau. Chacune donne lieu à la mise en place de partenariats avec des ONG. Par exemple, Watercorp

s'est associée avec une grande ONG pour la mise en place d'une charte de lutte contre la corruption. L'entreprise a également créé d'autres partenariats pour la préservation des écosystèmes, ou encore la protection du littoral, des mers et des océans.

Sur la base de ses expériences et de ses apprentissages, l'entreprise cultive sa capacité d'innovation et enrichit les réponses qu'elle formalise dans les appels d'offre. Elle propose par exemple une meilleure prise en compte des problématiques sociales en transférant des compétences ou en proposant des dispositifs de concertation au niveau local. Elle propose également des solutions technologiques permettant de préserver l'environnement et tenant compte des particularités des écosystèmes. Dans cette logique, certains contrats ont pu être remportés, comme en Australie avec la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer dans l'État de Victoria.

*« Par exemple en Australie, on fait ce que demande le client. C'est dans les documents contractuels. C'est dans l'enveloppe et tout est fluide et tout se fait. Etat et pourcentage de participation des populations autochtones, respect de l'environnement, association avec des organisations des surfeurs pour préserver le littoral, etc. » (Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp).*

D'autres contrats ont également pu être pérennisés et développés, comme à Bordeaux, où l'entreprise accompagne la métropole dans sa mutation urbaine via des projets écoresponsables.

Nous identifions trois prérequis indispensables au bon déploiement des activités au sein du BM. D'abord, les actions sociétales doivent être parfaitement alignées avec la stratégie de l'entreprise. En effet, ces actions doivent répondre à des enjeux préalablement identifiés et validés au niveau de la direction générale de l'entreprise. Elles s'inscrivent clairement dans le champ des activités inhérentes au métier de l'entreprise : qualité de l'eau et accès au service, questions de transparence liée à la facturation, respect de l'environnement, ancrage local, etc.

Ensuite, ces actions doivent répondre à des besoins identifiés par et discutés avec les parties prenantes de l'entreprise. Cela suppose la mise en place d'un processus de concertation pérenne au niveau du siège de l'entreprise, et l'établissement d'une cartographie professionnelle des parties prenantes. Enfin, les actions doivent faire l'objet d'une réelle sensibilisation auprès des collaborateurs de l'entreprise. Des sessions de d'information et de formation doivent être réalisées de façon régulière pour assurer la compréhension et l'acceptation de telles démarches au sein de l'entreprise. Cette sensibilisation participe au changement culturel que suppose une intégration de la valeur sociale dans les activités stratégiques de l'entreprise.

#### **LE « MECENAT »**

Le segment « mécénat » correspond aux zones où l'entreprise n'a pas d'intérêt commercial à exercer son activité. L'entreprise déploie BM alternatif dans les cas où le marché est insolvable ou lorsque le manque d'aménagement du territoire empêche tout déploiement de réseaux modernes ou standards. Il s'agit par exemple des zones rurales des pays sous-développés comme Moundou au Tchad.

*« Le segment de mécénat et d'action humanitaire concerne des zones trop pauvres, et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être déployé. Ainsi seules des démarches humanitaires permettent d'enclencher un service minimum d'eau et d'assainissement. Il s'agit donc de zones non commerciales où l'entreprise ne peut déployer ses services selon ses modalités contractuelles » (Direction de la stratégie de Watercorp).*

Ce BM répond à deux exigences portées par les ONG partenaires. La première est relative à la revendication du droit à l'accès à l'eau défini par le Comité des Droits Economiques, Sociaux et Culturels comme le droit à « *un approvisionnement suffisant, physiquement accessible et à un coût abordable, d'une eau salubre et de qualité acceptable pour les usages personnels et*

*domestiques de chacun. Une quantité adéquate d'eau salubre est nécessaire pour prévenir la mortalité due à la déshydratation et pour réduire le risque de transmission de maladies d'origine hydrique ainsi que pour la consommation, la cuisine et l'hygiène personnelle et domestique* ». La seconde relève du souhait exprimé par les ONG qu'une partie des revenus générés par l'entreprise soit redistribuée aux populations qui n'ont pas un accès suffisant à l'eau.

Dans le cadre de ce BM, l'entreprise joue un rôle de bailleur de fonds et de formateur à travers des partenariats philanthropiques. Elle met à la disposition d'ONG spécialisées un ensemble de ressources financières, techniques et humaines pour le déploiement de projets de développement ou d'urgence liés à l'eau :

*« Je voudrais citer deux projets du [ONG partenaire] : un appui aux structures communautaires de gestion de l'eau dans les bidonvilles de Port-aux-Princes et un projet d'accès à l'eau en milieu rural sur Madagascar. Nous travaillons également avec Eau Vive sur un programme de sécurité alimentaire et de nutrition au Sénégal dans lequel nous finançons le volet eau et assainissement. »*

*(Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp).*

L'offre de service se décline en trois volets : le mécénat financier et de compétences ; l'assistance dans des zones sinistrées ; et le transfert de savoir-faire. Les opérations de mécénat financier et de compétences reposent historiquement sur une ONG interne dans laquelle sont engagés des collaborateurs et retraités de l'entreprise. Depuis la mise en place de la politique RSE, elle est adossée à une Fondation pour élargir la sphère de compétence de l'entreprise dans le champ du mécénat. Ces projets engagent l'entreprise sur la mise en place de plateformes d'urgence d'accès à l'eau ; l'extension du service au bénéfice des habitants des quartiers périphériques ; le programme de sécurité alimentaire et de nutrition comportant un volet eau et assainissement ; la réparation d'installations de production d'eau ; etc.

Le service est déployé par l'ONG en collaboration avec l'entreprise. Il est adapté aux besoins des populations locales qui participent activement à la conception du service par un dispositif de « demande informée ». Il permet de recueillir et d'évaluer les attentes des usagers via des systèmes de représentation. Ces opérations ne génèrent pas de revenus mais permettent d'enrichir le capital de connaissances de l'entreprise, d'élargir ses réseaux, et de bénéficier d'une image renforcée en interne et en externe. De plus, l'entreprise bénéficie systématiquement des co-financements d'organisations internationales, permettant d'accroître l'efficacité et l'impact des projets. Elles permettent enfin à l'entreprise de s'implanter localement sur des marchés difficiles qui ont vocation à se structurer et à devenir solvable.

Nous identifions trois prérequis indispensables au bon déploiement des activités au sein de ce BM. Tout d'abord, l'entreprise doit développer une approche professionnelle et intégrée des différentes étapes du projet : sélection, suivi et évaluation. L'entreprise déploie une méthode rigoureuse et systématique de sélection et d'évaluation des projets sur la base de critères formalisés, éventuellement identifiés avec les parties prenantes elles-mêmes. L'entreprise doit suivre les projets directement sur le terrain. Ensuite, l'entreprise doit s'inscrire dans une logique de co-financement des projets en partenariat avec des bailleurs de fonds institutionnels. Ces logiques apportent une caution supplémentaire à l'entreprise, valorisant d'autant plus sa démarche et la couvrant des risques éventuels. Elles permettent aussi d'abonder l'apport financier de l'entreprise démultipliant ainsi l'impact des actions de l'entreprise sur son panel de projets sélectionnés. Enfin, l'entreprise doit capitaliser sur les apprentissages et les ressources associés à ses projets. Les activités au sein du BM alternatif permettent à l'entreprise de développer de nouvelles connaissances et compétences pour intervenir dans les zones expérimentées. Elles permettent également de développer des réseaux locaux et une image positives auprès des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

## LE « BUSINESS EN SITUATIONS DIFFICILES »

Watercorp est confrontée à des marchés dits « difficiles » ou « intermédiaires » qui se situent à l'intersection des segments « business as usual » et « mécénat ».

*« Et puis au milieu, il y a tout un univers entre ces deux franges (...), là où les gens n'ont pas accès à l'eau ni à l'assainissement, et dans lequel il faut développer de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies. » (Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp).*

Les activités sont déployées là où les conditions d'exercice et de pérennisation des activités sont partiellement réunies : le marché est solvable et offre une potentialité à long terme de croissance et de rentabilité.

*« Il existe un certain nombre de situations intermédiaires dans lesquelles les populations n'ont pas les moyens de financer les grandes infrastructures mais ont la capacité, avec des tarifications adaptées, de participer au financement. » (Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp).*

Les expériences de Watercorp sur les marchés émergents ont révélé les limites liées à la transposition de schémas contractuels classiques. En effet, les partenariats public-privé ne sont pas adaptés pour assurer les conditions d'exercice efficace du métier et pour gérer les risques associés à ces marchés.

*« Le métier tel que nous le pratiquons avec des ingénieurs qualifiés, des technologies sophistiquées et des investissements lourds n'est pas applicable partout. » (Direction de la stratégie de Watercorp).*

La simple transposition des contrats traditionnels a provoqué des campagnes de dénonciation de la part de la société civile. Les critiques ont porté sur la qualité de l'intervention de l'entreprise qui ne correspondait pas aux attentes des usagers.

*« (...) la campagne « Stop Suez » qui avait quand même créé un choc dans l'entreprise, de remise en question à l'époque de la qualité de notre intervention à l'international. Donc, ça c'était le premier choc, et deuxièmement avec une conséquence qui était même de remettre en cause la légitimité de notre présence dans des métiers contraires au service public. » (Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp).*

Il est alors devenu indispensable pour Watercorp d'adapter le BM à la complexité des contextes institutionnels locaux de manière à pérenniser son activité sur ces marchés.

*« Nous souhaitons trouver des modèles économiques capables de répondre aux problèmes de ces pays où les concessions ont connu des difficultés. » (Direction de la stratégie de Watercorp).*

Watercorp a développé un nouveau BM fondé sur « *un processus de montée en puissance progressive des services* » (Braïlowsky<sup>2</sup> et Botton, 2008, p.173). L'entreprise joue son rôle d'opérateur privé marchand dans la cadre de PPP participatifs, appelés « modèles 4P » et où les ONG sont étroitement associées à la conception et au déploiement de l'activité. Les ONG deviennent garantes de la démarche, ce qui confère à l'entreprise une légitimité auprès des acteurs locaux et la prémunit des attaques éventuelles d'ONG internationales ou locales.

Le nouveau BM est conçu comme un modèle évolutif dans lequel nous distinguons trois phases couvrant une période d'environ 15 ans : la phase de diagnostic correspond à un contrat de type assistance technique dont l'objectif est de créer les conditions d'exercice et de pérennisation des activités ; la phase de réhabilitation correspond à un contrat de management dont l'objectif est de tendre vers l'autonomisation du service ; et la phase d'autonomie, soit un contrat d'affermage classique. Ce processus est entrecoupé de phases de transition permettant

---

<sup>2</sup> Directeur de l'ingénierie sociétale de Watercorp pendant l'observation.

aux parties prenantes du projet, dont les ONG, de se concerter dans la cadre de comités stratégiques pour évaluer la pérennisation du projet en fonction des résultats obtenus.

Ainsi, l'entreprise intègre ses partenaires pendant les moments de transition via des partenariats de dialogue local. Les partenaires sont divers : autorités locales, des bailleurs de fonds institutionnels, mais également les populations locales via des systèmes de représentation. Leurs rôles et des responsabilités sont définis *a priori* et il est attendu qu'ils partagent leurs capacités spécifiques. Par exemple, l'ONG va apporter sa connaissance des populations locale, de leurs besoins et de leurs attentes, sa connaissance des contextes locaux, sa créativité dans les solutions à apporter sur les plans technique, managérial et commercial, sa capacité d'influence dans les négociations avec les autorités locales, et sa légitimité auprès des populations et des institutions.

Le cas du projet Indonesia est un exemple caractéristique de la mise en œuvre de ce type de BM. Il s'agit d'un partenariat associant la filiale de Watercorp en Indonésie et une ONG internationale d'aide humanitaire. Ce projet initié par la Banque Mondiale a pour principal objectif de permettre l'accès à l'eau potable aux populations les plus isolées de Jakarta. Le BM associé repose sur un principe permettant de corréliser les enjeux de performance économique et sociale : les investissements réalisés par l'entreprise sont remboursés progressivement en fonction des résultats obtenus en termes de nombre de connexions réalisées. Le remboursement est effectué par une coalition de bailleurs de fonds placés sous l'égide de la Banque Mondiale. L'ONG accompagne l'entreprise dans ses phases de diagnostic et de réhabilitation via l'identification des besoins des populations concernées (établissement d'une cartographie), la résolution des problèmes sanitaires, la détection des systèmes informels de distribution d'eau, ainsi que dans les négociations avec les autorités locales.



Nous identifions trois prérequis nécessaires au déploiement des activités au sein du nouveau BM. D'abord, les parties prenantes locales doivent être intégrées dans les différentes phases du projet, du diagnostic à l'autonomisation du service. Elles sont associées au déploiement des phases ainsi qu'à la prise de décision dans les moments de « go/no go ». Ensuite, les différentes composantes du service doivent être parfaitement adaptées aux besoins des différentes catégories de population desservies. Le contenu technique, le prix, et les conditions de déploiement doivent faire l'objet d'une concertation dans le cadre de la « demande informée ». Ce prérequis englobe également la prise en compte des réseaux informels éventuels opérant sur la zone d'exploitation. Des solutions concertées doivent être trouvées pour maintenir l'adhésion des parties prenantes locales. Enfin, l'entreprise doit mettre en place des dispositifs de sortie de crise à l'instar des moments de « go/no go ». Le BM se veut donc évolutif par nature, puisque les conditions de pérennisation sont évaluées étape par étape en fonction de l'atteinte d'objectifs prédéfinis collectivement.

## **DISCUSSION**

Nos résultats montrent que l'articulation de la valeur sociale doit être appréhendée à deux niveaux : celui du BM et celui du portefeuille de BM. Au niveau du BM, nous identifions trois idéaux-types de BM intégrant la valeur sociale (Tableau 1). Nous les qualifions de BM Responsable (BMR), BM Intégratif (BMI), et BM Philanthropique (BMP).

Le BMR permet à l'entreprise d'intégrer la dimension sociale de la valeur dans l'ensemble des composantes de son BM traditionnel. La RSE devient un axe stratégique de l'entreprise en tant que support au développement de propositions de valeur intégrant les enjeux avancés par les parties prenantes externes. Ces innovations sociétales ont vocation à être monétisées pour diversifier les sources de revenus de l'entreprise. L'objectif premier de l'entreprise reste la performance économique, mais sa capacité à créer de la valeur sociale devient cruciale à la captation de valeur économique. Bien que non suffisante à la captation de valeur économique,

la valeur sociale devient une condition nécessaire. Au-delà de l'élargissement des finalités du BM, le BMR constitue un levier de transformation du métier de l'entreprise, dans la mesure où les évolutions viennent répondre à l'obsolescence des logiques de création et de captation de valeur plus traditionnelles. En ce sens, le BMR se distingue de la conception statique de Boons et Lüdeke-Freund (2013). Le BMR suppose l'adaptation de l'organisation interne et externe à travers la mise en place de structures décisionnaires dédiées à la RSE et des dispositifs de concertation systématisés avec les parties prenantes de la société civile. L'organisation doit également s'appuyer sur des dispositifs de sensibilisation et de formation des employés aux enjeux de la RSE. Ces changements organisationnels permettent à l'entreprise de se professionnaliser progressivement sur les processus de création et de captation de valeur sociale.

Le BMP est proche de la philosophie des BM proposés par Yunus et al. (2010) bien que l'entreprise ne cherche pas à couvrir les coûts. En effet, elle s'engage dans le cadre de projets de mécénat financier ou de compétences, où l'objectif est de développer son capital immatériel. En s'engageant auprès d'OSC pour le financement ou le déploiement opérationnel de leurs projets, l'entreprise va développer de nouvelles connaissances et compétences qui pourront être redéployés dans d'autres contextes, éventuellement marchands. Ce BM repose essentiellement sur les ressources et compétences des partenaires locaux qui prend en charge l'essentiel du volet opérationnel. L'entreprise apporte un soutien, généralement aux côtés d'un bailleur de fonds institutionnel qui apporte son expertise de l'aide au développement. Des logiques de co-financements avec ces bailleurs de fonds permettent de décupler la contribution de l'entreprise.

Ce BM constitue un levier indirect de transformation. En effet, le BMP offre à l'entreprise un panel d'expériences et d'expérimentations dans le champ des BM non marchands où la valeur sociale est prépondérante. Ainsi, l'entreprise développe un ensemble de ressources et de

compétences précieuses pour l'enrichissement de sa stratégie de RSE, et *a fortiori* de son BMR. Toutefois, le potentiel de transformation et d'apprentissage demeure dépendant de la capacité de l'entreprise à sélectionner les meilleurs projets, et à capitaliser sur ses expériences. Elle doit structurer des équipes dédiées à l'évaluation amont et aval des projets, qui se chargeront également des outils de gestion des connaissances et de formations dédiés aux pratiques innovantes dans le champ de la valeur sociale.

**Tableau 1. Les trois types de business models intégrant la valeur sociale**

	<b>BM Responsable</b>	<b>BM Intégratif</b>	<b>BM Philanthropique</b>
Objectif stratégique	Intégrer la dimension sociale et éthique dans des BM traditionnels	Co-crée de la valeur sociale et économique avec les parties prenantes	Contribuer à une activité de mécénat autour de son cœur de métier
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un processus de concertation</li> <li>- Développer des partenariats institutionnels</li> <li>- Sensibiliser, informer et former les collaborateurs en interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des partenariats opérationnels</li> <li>- Favoriser le transfert de compétences</li> <li>- Prévoir des mécanismes de sortie de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une expertise d'évaluation et de pilotage de projets</li> <li>- Développer des logiques de co-financement</li> <li>- Valoriser le capital immatériel engagé</li> </ul>
Rapport entre les valeurs	Prépondérance de la valeur économique	Equilibre	Prépondérance de la valeur sociale

Le BMI se situe à l'intersection des deux précédents BM. Il constitue une alternative au BMR et au BMP dans des marchés hétérogènes, mêlant des caractéristiques marchandes et non marchandes. L'entreprise prend en charge une grande partie des dimensions opérationnelles en jouant son rôle d'opérateur, mais les parties prenantes externes sont fortement intégrées à la conception et la mise en œuvre du BM. Elles contribuent au processus de décision stratégique à travers des instances dédiées, et bénéficient d'un important transfert de compétences assuré par l'entreprise. Par ailleurs, le BMI s'accompagne de dispositifs de gestion des risques permettant aux acteurs impliqués dans le projet de sortir de la coalition si les objectifs préétablis ne sont pas atteints.

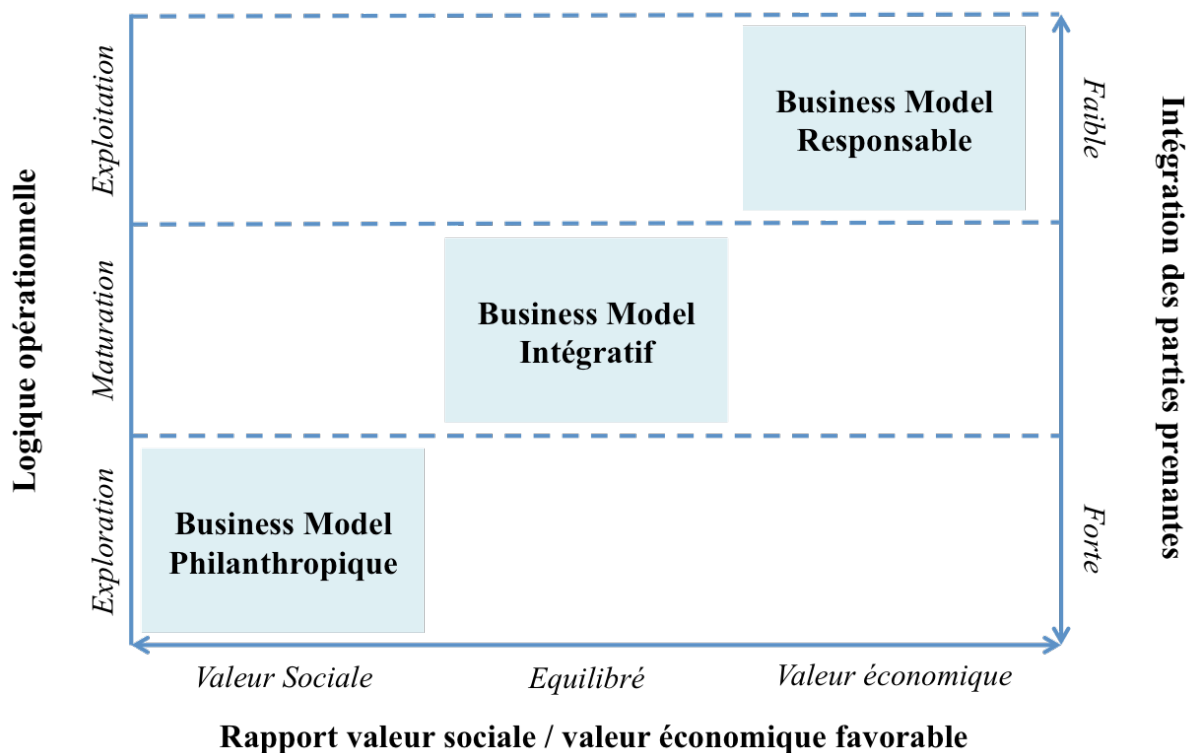
Dans ce BM, les performances économique et sociale sont fortement interreliées. D'abord, la poursuite du projet est tributaire de l'atteinte d'objectifs sociaux (démocratisation de l'accès au service, nombre de personnes formées, etc.), dont l'évaluation est prévue par des bilans d'étape réguliers. Selon les situations, certains investissements de l'entreprise peuvent être remboursés par des bailleurs de fonds en fonction de critères de performance sociale. Ensuite, le développement de la zone de chalandise dépend de la capacité de l'entreprise à développer des systèmes de péréquations nécessaires à l'homogénéisation et à la maturation du marché.

La cohabitation de ces trois types de BM nous invite à réfléchir aux logiques d'articulations au niveau du portefeuille. En effet, nous observons une forme de complémentarité entre les différents types de BM. D'abord, ils permettent d'accéder à différents types de marchés, dans une logique d'exploitation (BMR), d'explorations (BMP) et de maturation (BMC). Ensuite, le rapport entre les types de valeur diffère selon les BM, ce qui permet d'optimiser la couverture des enjeux socio-économiques. Contrairement au BMR qui privilégie la valeur économique, le BMP priorise la valeur sociale, et le BMC cherche à les combiner. Enfin, des BM suppose une alternance des rôles des acteurs impliqués. Le BMR offre une place centrale à l'entreprise sur le volet opérationnel, tandis qu'il est secondaire dans le BMP, où les parties prenantes externes jouent le rôle d'opérateur. Dans le BMC, l'entreprise demeure au centre du déploiement du BM, mais la participation accrue des parties prenantes implique un équilibre plus important des contributions.

Au-delà de ces complémentarités, il est possible d'envisager une gestion dynamique et proactive du portefeuille permettant de renforcer les liens entre performance économique et performance sociale. En effet, la valeur économique captée dans le BMR peut-être partiellement réinvestie dans le BMP en vue de contribuer à la création de valeur sociale. Les ressources immatérielles développées dans le BMP peuvent ensuite être redéployées dans le BMI, qui suppose une forte sensibilité à l'environnement dans lequel l'entreprise cherche à

s'implanter, ou encore dans le BMR qui nécessite des innovations sociétales. Le BMC quant à lui constitue un important relai de croissance à travers la maturation de marchés susceptibles d'être transformés à terme en BMR.

**Figure 1. BM et valeur sociale, une triple logique**



## CONCLUSION

Ce travail montre l'importance de la prise en compte de la valeur sociale au sein des BM et pose la question de l'adaptation des BM aux contingences sociétales et environnementales. La valeur sociale doit s'inscrire à part entière dans la réflexion et la mise en œuvre de ces derniers. Néanmoins, il existe différentes façons d'articuler la valeur sociale à la valeur économique, ce qui entraîne la distinction de différentes formes de BM. Enfin, dans une lecture complexe des organisations, ces BM doivent cohabiter et être appréhendés dans une logique de portefeuille de façon à renforcer le lien entre performance économique et performance sociale. Ce sont ces dynamiques d'interaction qu'il conviendra d'étudier plus avant dans de futures recherches.

## REFERENCES

- Allouche, J., et P. Laroche (2005), Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature, in *Colloque CREFIGE, La RSE: réalité, mythe ou mystification*, Nancy.
- Alt, R., et H. D. Zimmermann (2001), Preface: introduction to special section–business models. *Electronic Markets*, 11 : 1, 3–9.
- Baden-Fuller, C., et V. Mangematin (2013), Business models: A challenging agenda, *Strategic Organization*, 11 : 4 418-427.
- Boons, F., et F. Lüdeke-Freund (2013), Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Boons, F. (2009), *Creating ecological value: An evolutionary approach to business strategies and the natural environment*. Edward Elgar Publishing.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper.
- Brandenburger, A. M., et B. J. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, New York: Harper Collins Business.
- Carrillo-Hermosilla, J., P. R. del González et T. Könnölä (2009), What is eco-innovation?. In *Eco-Innovation* (pp. 6-27), Palgrave Macmillan UK.
- Carrillo-Hermosilla, J., P. del Río, et T. Könnölä (2010), Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18 :10, 1073-1083.
- Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4 : 4, 497-505.
- Chesbrough, H., et R.S. Rosenbloom. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies, *Industrial et Corporate Change*, 11 : 3, 529- 555.
- Dahan, N. M., J. P. Doh, J. Oetzel, et M. Yaziji (2010), Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43 : 2, 326-342.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2, 227-246.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Glaser, B., A. Strauss (1967), Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 12, 27-49.
- Goulding, C. (1999), Grounded Theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions, Working Paper Series (WP006/99), Wolverhampton Business School.
- Grant, R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33 : 3, 114-135.
- Hall, J. et W. Clark (2003), Introduction to the special issue on environmental innovation, *Journal of Cleaner Production*, 11, 343-346
- Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13 : 2, 135-144.

- Itami, H. et K. Nishino (2010), Killing Two Birds with One Stone:: Profit for Now and Learning for the Future, *Long Range Planning* 43 : 2-3, 364–369.
- Kraft, K. L., et J. Hage (1990), Strategy, social responsibility and implementation *Journal, of Business Ethics*, 9 : 1, 11–19.
- Leonard-Barton, D. (1990), A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites, *Organization Science*, 1 : 3, 248- 266.
- Massa, L., C. Tucci et A. Afuah (2016), A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 : 1, 73-104
- McGuire, J. B., A. Sundgren et T. Schneeweis (1988), Corporate social responsibility and firm financial performance, *Academy of management Journal*, 31 : 4, 854-872.
- Osterwalder, A. (2004), The business model ontology: A proposition in a design science approach, *Academic Dissertation, Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales* 2.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*. New York.
- Preston, L. E., H. J. Sapienza, et R. D. Miller (1991), Stakeholders, shareholders, managers: Who gains what from corporate performance, *Socio-economics: Toward a new synthesis*, 149-65.
- Preston, L. E., et D. P. O'Bannon (1997), The corporate social-financial performance relationship, *Business et Society*, 36 : 4, 419–429.
- Preston, L. E., et H. J. Sapienza (1990), Stakeholder management and corporate performance, *Journal of Behavioral Economics*, 19 : 4, 361–375.
- Schweizer, L. (2005), Concept and evolution of business models, *Journal of General Management*, 31 : 2, 37–57.
- Seelos, C., et J. Mair (2007), Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view, *The Academy of Management Perspectives*, 21 : 4, 49–63.
- Sethi, S. P. (1979), A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns, *Academy of Management Review*, 4 : 1, 63- 74.
- Sousa, C. A., et P. H. Hendriks (2006), The diving bell and the butterfly: The need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations, *Organizational Research Methods*, 9 : 3, 315-338.
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43 : 2, 172-194.
- Voelpel, S., M. Leibold, E. Tekie et G. von Krogh (2005), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models, *European Management Journal*, 23 : 1, 37–49.
- Waddock, S. A. et S. B. Graves (1997), The Corporate Social Performance, *Strategic Management Journal*, 8 : 4, 303–319.
- Wirtz, B. W., A. Pistoia, S. Ullrich et V. Göttel (2016), Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49: 1, 36–54.

Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16 : 4, 691- 718.

Yunus, M., B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega (2010), Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325.