



Renouveler sa stratégie en contexte post-crise : modélisation d'un processus de sensemaking stratégique ouvert aux organisations de la société civile

Lionel Garreau, Université Paris-Dauphine, PSL, DRM

Lionel.garreau@dauphine.psl.eu

Raphaël Maucuer, ESSCA School of Management

raphael.maucuer@essca.fr

La recherche en management souligne le potentiel des relations entre les Organisations de la Société Civile (OSC) et les entreprises pour le développement d'activités respectueuses des enjeux économiques et sociétaux (Kourula & Laasonen, 2010; Laasonen, Fougère, & Kourula, 2012; Pedersen & Pedersen, 2013; Porter & Kramer, 2006; 2011). Ces relations semblent également jouer un rôle croissant dans le renouvellement stratégique des entreprises (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010). Les OSC constituent des relais efficaces des attentes de la société dans son ensemble, et leur diversité permet de couvrir une diversité d'enjeux et de sensibilité. Le spectre de ces relations est extrêmement large (Austin & Seitanidi, 2012a; 2012b), allant de l'interaction pour défendre ses intérêts, à la réalisation d'activités conjointes marché ou hors marché, en passant par la réflexion autour du partage de la valeur créée (Baron, 1995; Doh, Lawton, Rajwani, & Paroutis, 2014; Porter & Kramer, 2006; 2011; Yaziji

& Doh, 2009). Ces relations se concrétisent à travers des partenariats diversifiés, allant du mécénat aux partenariats stratégiques. Ces partenariats divers constituent autant de pistes pour concilier la création de valeur économique et sociétale. Ils permettent d'abolir les frontières entre les entités marchandes et non-marchandes. Parmi les multiples activités que l'entreprise peut développer en collaboration avec les organisations de la société civile, le sensemaking stratégique n'a pas encore été étudié. Cet article vise à remplir ce vide théorique.

Les relations entre OSC et entreprises nous semblent particulièrement fertiles pour construire du sens pour les entreprises en situation d'incertitude ou d'ambiguïté. Le sensemaking consiste à repérer dans un environnement des indices afin de donner du sens à une situation ambiguë (Weick, 1979; 1995). La mobilisation d'acteurs issus de la société civile dans le sensemaking stratégique des entreprises permettrait à ces dernières de s'appuyer sur les connaissances des OSC pour mieux appréhender leur environnement, et donc mieux envisager la façon dont elles peuvent adapter leurs activités pour qu'elles soient à la fois économiquement viables et acceptées par la société. Ce processus de sensemaking est crucial dans les contextes de crise qui se caractérisent par une forte ambiguïté (Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). De nombreuses recherches ont ainsi montré l'intérêt de mobiliser la perspective du sensemaking pour comprendre comment les acteurs identifient l'origine de la crise, développent des solutions et mettent en œuvre des pistes de sortie de crise (Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). Toutefois, son usage reste limité quant à sa capacité à mettre en évidence un renouvellement stratégique post crise. Nous considérons que l'ouverture de ce processus de sensemaking aux organisations de la société civile offre un potentiel important de renouvellement stratégique en contexte post-crise. La forte intégration des OSC dans l'environnement de l'entreprise constitue un atout de taille pour lever des ambiguïtés. Les OSC représentant la société, elles constituent des relais centraux de ses

attentes et de ses revendications. Une étude analysant le processus de sensemaking collectivement mis en œuvre par des OSC et une entreprise nous semble prometteuse afin de mieux comprendre comment la construction collective de sens avec des membres externes à l'entreprise permet de reconstruire du sens après une crise et de renouveler son activité. Dès lors, cet article vise à répondre à la question suivante : Comment le processus de sensemaking stratégique ouvert aux OSC permet-il de renouveler la stratégie de l'entreprise après une crise ?

Pour répondre à cette question, nous développons une étude de cas unique d'une grande entreprise, Suez-Environnement, qui, à la suite d'une crise majeure survenue en 2005, va structurer pendant une dizaine d'années l'interaction avec les OSC via des réunions de concertation relatives à la stratégie de l'entreprise, appelées '*stakeholders sessions*'. Nous proposons une modélisation du processus de reconstruction de la stratégie de l'entreprise via le sensemaking stratégique à l'œuvre dans le cadre des réunions avec les OSC. Ce processus connaît trois étapes structurantes : l'appréhension de l'ambiguïté externe où les OSC révèlent les éléments de l'environnement à prendre en considération ; la redéfinition des activités de l'entreprise en sous-ensembles ; et enfin l'articulation des activités en un tout cohérent. Nous mettons en évidence dans chaque phase que les OSC participent activement au sensemaking stratégique permettant à l'entreprise de se renouveler après une crise majeure.

Cet article apporte trois principales contributions. D'abord, notre recherche met en évidence un processus de sensemaking stratégique qui associe entreprise et OSC. Nous montrons que le processus de redéfinition de la stratégie s'opère sur un temps long (une dizaine d'années) et passe par différentes phases. Ces phases sont essentielles pour comprendre la dynamique temporelle du processus de sensemaking stratégique qui associe OSC et entreprise, chaque phase de réduction de l'ambiguïté via le sensemaking collectif aboutissant à une nouvelle ambiguïté à laquelle les OSC et l'entreprise vont s'attaquer dans les phases suivantes. Ainsi,

contrairement aux travaux précédents (Gioia & Chittipeddi, 1991; Vlaar, Van Fenema, & Tiwari, 2008; Weick, 1995), nous montrons que la résultante du sensemaking n'est pas nécessairement une baisse de l'ambiguïté, et que ce renouvellement de l'ambiguïté ne génère pas un effondrement du sens (Weick, 1990; 1993). Aussi, la mise en exergue des phases de sensemaking stratégique post crise montre que les OSC aident l'entreprise à décrypter son environnement en opérant des distinctions fines entre les marchés visés, en précisant les attentes du marché pour assurer une meilleure adéquation des services, et en révélant les contraintes internes qui pèsent sur l'entreprise. Cela abouti à un processus long (près de dix années) nécessaire au renouvellement stratégique. Enfin, nous montrons que le processus de sensemaking stratégique ouvert aux OSC génère des tensions inhérentes à l'ouverture des processus stratégiques aux membres extérieurs à l'organisation. La gestion de la transparence dans la cadre d'activités stratégiques ouvertes permet de revisiter la nature des relations entre OSC et entreprise.

Cadrage théorique

Le stratégique post crise

Le sensemaking est un processus de construction sociale de la réalité dans lequel les acteurs extraient des signaux de l'environnement et les relient entre eux pour donner du sens (Maitlis, 2005). Appliqué à la stratégie, ce processus organisationnel permet de faire sens des évènements internes et externes, et influence les décisions relatives à la compétitivité de l'entreprise (Gioia & Thomas, 1996; Thomas, Gioia, & Ketchen, 1997). Le sensemaking est un processus crucial lors de situations incertaines et ambiguës, où les acteurs peuvent rencontrer des difficultés à faire sens de ce qui se passe et de ce qu'ils doivent faire collectivement (McCaskey, 1982; Weick, 1979; 1995). Il est particulièrement important dans les périodes de changement (Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010), *a fortiori* stratégique (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996), que ce changement

soit imposé par des modifications de l'environnement, ou par une volonté de l'entreprise de se transformer (Pandza & Thorpe, 2009).

La perspective du sensemaking appliquée au champ de la stratégie a généré différentes perspectives, variant selon le niveau d'analyse choisi. Au niveau organisationnel, le sensemaking stratégique est conceptualisé comme un processus alternant deux phases : une phase de sensegiving initiée par la direction pour influencer le sens construit par les autres acteurs, et une phase de sensemaking dédiée à la construction collective de sens (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dans une approche plus fonctionnelle, le sensemaking est identifié comme une séquence itérative de veille, d'interprétation et de décisions d'actions ayant un impact fort sur la performance des organisations (Thomas, Clark, & Gioia, 1993). Au niveau plus micro de la stratégie – dans le courant pratique de la stratégie (Whittington, 2006) – le sensemaking stratégique est abordé via les pratiques discursives des acteurs, en particulier celles des managers intermédiaires pour la mise en sens du changement stratégique, tant en interne qu'avec des parties prenantes externes (Corvellec & Risberg, 2007; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011). Cette perspective est parfois couplée avec une prise en compte de la matérialité dans les pratiques de sensemaking et de sensegiving (Garreau, Mouricou, & Grimand, 2015).

Si la perspective offerte par le sensemaking est particulièrement utilisée pour comprendre comment un groupe d'individus peut dépasser une situation de crise (Maitlis & Sonenshein, 2010; Roux-Dufort & Vidaillet, 2003; Weick, 1988; 1993; 2010), ou faire sens d'un désastre après sa survenance (Gephart, 1993), elle n'a pas été utilisée dans un contexte de changement stratégique post-crise. Nous pensons que cette perspective pourrait ouvrir de nouvelles vues sur le changement stratégique post crise dans la mesure où elle a déjà été utilisée pour comprendre les changements organisationnels postérieurs à des événements marquants en particulier des fusions (Balogun & Johnson, 2004; Maitlis & Christianson, 2014; Monin,

Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013), des acquisitions (Vaara, 2003) mais aussi l'implantation de nouvelles technologies (Hsieh, Rai, & Xu, 2011). Par ailleurs, les mécanismes entre sensemaking et apprentissage sont établis dans divers contextes (Calton & Payne, 2003; Christianson, Farkas, Sutcliffe, & Weick, 2009; Schwandt, 2005). Dès lors, le sensemaking stratégique consistant à mettre en sens les éléments internes et externes de l'entreprise peut générer un apprentissage (Thomas, Sussman, & Henderson, 2001) et participer à la capacité de l'entreprise à se renouveler (Pandza & Thorpe, 2009). Son utilisation pour comprendre des cas de reconstruction de sens au niveau stratégique post crise nous semble ainsi pertinente.

Les travaux de Maitlis et Lawrence (2007) constituent une entrée dans la compréhension du processus de sensemaking stratégique post crise ouvert aux parties prenantes externes. En effet, cette recherche montre que deux conditions sont nécessaires au déclenchement du processus de sensegiving organisationnel : d'une part la perception d'un problème de mise en sens de l'environnement de la part de l'entreprise, et d'autre part une responsabilité ressentie de la part de parties prenantes externes face à des enjeux jugés importants et un problème de leadership de l'entreprise. Si ces conditions sont importantes dans l'appréhension de la survenance du sensemaking post crise avec les parties prenantes externes, cette recherche se limite à comprendre la phase amont du processus et n'aborde pas les étapes suivant l'émergence de sensegiving. Notre recherche vise à poursuivre dans cette direction en explorant le processus de sensemaking à l'œuvre lors des interactions entre les membres de l'entreprise et les parties prenantes dans une situation post-crise stratégique.

Relations entre l'entreprise et les organisations de la société civile

Afin d'aborder comment le processus de sensemaking permet à une entreprise de renouveler sa stratégie en contexte post-crise, nous orientons notre recherche sur la façon dont le dialogue OSC-entreprise permet de reconstruire du sens. La société civile désigne un

ensemble diversifié d'organisations représentant une large gamme d'intérêts de la société (OCDE, 2007). Si ces organisations peuvent prendre différentes formes, telles que les paroisses, les communautés d'intérêts, ou encore les bailleurs de fonds institutionnels, les ONG en constituent un « fragment central » (Ryfman, 2004).

Les ONG constituent des parties prenantes incontournables de l'entreprise et peuvent jouer un rôle crucial dans l'émergence ou la résolution de crises. Les ONG et les entreprises s'inscrivent dans des relations ambiguës, de nature conflictuelle ou coopérative (Yaziji & Doh, 2009). Dans le cadre de relations conflictuelles, les ONG peuvent jouer un rôle de dénonciation des activités de l'entreprise, d'alerte quant à ses externalités négatives, ou bien de lobbying et de pression pour contraindre les entreprises à modifier leurs pratiques. Dans des formes extrêmes de conflit, les ONG peuvent employer des moyens coercitifs pour empêcher l'entreprise d'exercer son activité. Laasonen et al. (2012) soulignent l'importance de reconnaître le rôle constructif des relations de conflit, incitant les entreprises à améliorer leurs pratiques ou à s'inscrire dans les logiques de coopération.

Dans une logique de coopération avec les ONG, les entreprises peuvent chercher à anticiper les conflits afin d'assurer le bon déroulement ou la pérennisation de ses activités (Pedersen & Pedersen, 2013). Collins (2009) estime que les partenariats ONG-entreprises permettent de gérer les risques des entreprises, par l'amélioration de leur légitimité (Skippari & Pajunen, 2010) ou de leur acceptabilité (Grolin, 1998) pouvant permettre d'obtenir le 'droit' d'exercer leur activité (la 'licence to operate' chez Porter & Kramer, 2006). Mais les ONG peuvent aussi être impliquées dans la résolutions de crises. De nombreux types de partenariats peuvent être mis en place pour répondre à ces enjeux.

D'une manière générale, la combinaison des ressources et des compétences complémentaires des partenaires constitue une opportunité pour la mise en œuvre de projets créateurs de valeur économique et sociale (Brugmann & Prahalad, 2007; Dahan et al., 2010; Porter & Kramer,

2006). Ils constituent un moyen de répondre aux grands défis sociétaux et environnementaux (Yaziji & Doh, 2009), ce qui permet un alignement des actions de l'entreprise avec les intérêts des ONG. Plus concrètement, les ONG peuvent contribuer à la mise en place de politiques de responsabilité sociétale des entreprises au niveau corporate (Austin, 2000; Austin et al., 2004; Ählström & Sjöström, 2005; London & Hart, 2011) ou s'inscrire dans des relations de dialogue avec l'entreprise (Harangozó & Zilahy, 2015). Ces partenariats permettent de se prémunir des attaques de la société civile ou de sortir d'une situation de crise (Doh & Guay, 2006; Seitanidi & Crane, 2009). Ils sont également un moyen d'obtenir des informations sur les attentes de ces parties prenantes et d'adapter les pratiques de l'entreprise en conséquence. Les partenariats permettent également de redorer l'image de l'entreprise et d'améliorer sa réputation au sein de la société (Pedersen & Pedersen, 2013) dans le cas où celle-ci aurait été ternie.

A l'international, les ONG peuvent aider les firmes multinationales à réussir leurs implantations dans les pays en développement et à éviter les situations de rejet (Doh & Teegen, 2003). Elles vont par exemple pouvoir apporter des ressources spécifiques comme des connaissances relatives au marché ou l'accès à des réseaux nécessaires à un meilleur ancrage local des entreprises (Oetzel & Doh, 2009; Thompson & MacMillan, 2010; Yaziji & Doh, 2009). Ces apports permettent à l'entreprise de mieux appréhender leur environnement, d'obtenir des informations sur les besoins et les attentes de l'ensemble des parties prenantes locales. L'adaptation des pratiques de l'entreprise lui permettront de gagner en légitimité et en crédibilité auprès des parties prenantes. En tant que relais d'opinion et selon leur profil, les ONG peuvent également jouer un rôle de caution des activités de l'entreprise au niveau local ou international.

Dans la perspective du sensemaking, les relations OSC-entreprise peuvent être considérées comme un moyen d'aider les entreprises à construire du sens (Maitlis & Lawrence, 2007;

Weick, 1995). Ainsi, dans le cadre de crises mettant en danger l'activité d'une entreprise privée, mais dont l'activité répond à des besoins sociétaux, on peut se demander dans quelle mesure les OSC peuvent être un levier de pérennisation des activités de l'entreprise, en aidant les entreprises à dépasser ou à modifier les conditions d'émergence de la crise. Ainsi, nous posons la question de savoir comment le processus de stratégie ouvert aux OSC permet de renouveler la stratégie de l'entreprise après une crise ?

Méthodologie

Une étude de cas unique longitudinale

Notre recherche repose sur une étude de cas unique réalisée chez Suez-Environnement (devenue Suez au cours de l'étude), entreprise française de gestion de l'eau et des déchets, deuxième mondial de son secteur. Nous avons choisi ce cas par son potentiel à révéler (Gioia et al. 2013, Langley & Abdallah, 2011) le rôle des OSC dans le processus de stratégie dans un contexte post-crise. Cette étude comporte un caractère longitudinal : l'entreprise a développé de 2007 à 2012 un dialogue formel avec les OSC en vue de redéfinir sa stratégie après avoir connu plusieurs échecs à l'international. Ce dialogue prend la forme d'un processus de concertation institutionnalisé composé de rencontres appelées *stakeholders sessions*.

Un contexte post-crise

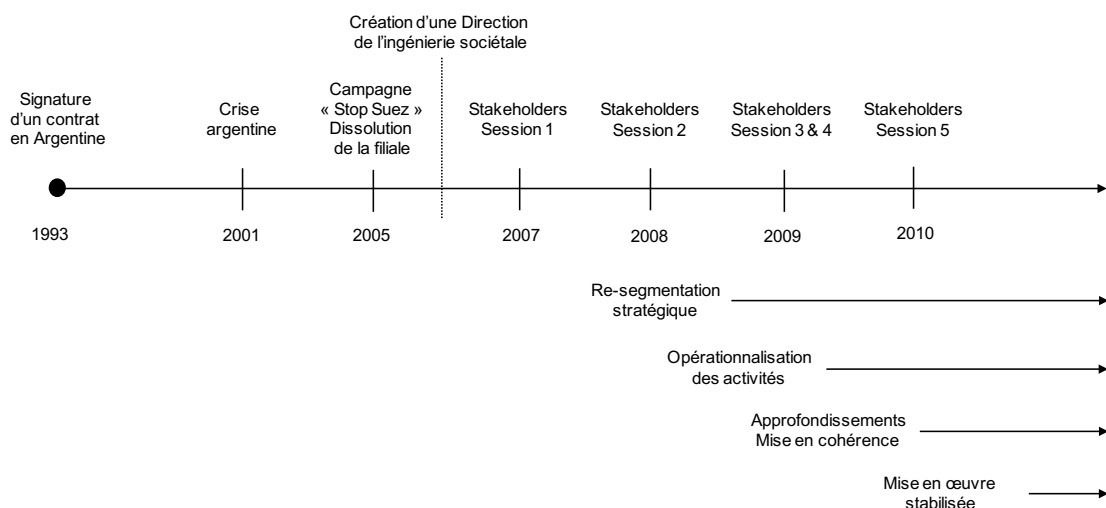
La mise en place du processus de concertation est directement liée à des échecs rencontrés dans le cadre de contrats internationaux où l'entreprise a dû cesser ses activités :

« Pour rappel, ce processus est né des épisodes de rejet de certains de nos projets en 2004-2005, qui ont amené une nécessité d'analyse et de renforcement dans la prise en compte de l'opinion des acteurs de l'eau. De nombreux contacts bilatéraux ont été pris entre 2005 et 2007. Cette phase de maturation a débouché sur une première décision, assez simple, de formalisation du dialogue avec les parties prenantes » (Direction de l'Ingénierie Sociétale, réunion, 2010).

L'entreprise a été attaquée par une coalition d'ONG dénonçant le manque de transparence, et la qualité défailante du service, comme en témoigne la campagne « Stop Suez » initiée en 2005 en Amérique latine. Ces attaques sont considérées comme « un facteur déclenchant » de la mise en place du dialogue avec les OSC :

« Suez-Environnement a lancé ce processus en 2007 et un facteur déclenchant doit être signalé, à l'origine de la démarche : nous avons été attaqués de façon extrêmement violente, en 2005, sur certains de nos projets à l'international » (Direction de l'Ingénierie Sociétale, réunion, 2009).

Compte tenu de la visibilité accrue qu'implique l'entrée en bourse de l'entreprise en 2008, Suez-Environnement a décidé de créer une direction dédiée à la professionnalisation de ses pratiques de concertation : la Direction de l'Ingénierie Sociétale (DIS). Cette entité est directement rattachée à la Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D). Créée en 2008, la DIS a pour mission d'assurer la coordination du processus de concertation du siège avec les parties prenantes (Suez-Environnement, dossier d'information, 10 février 2009). La chronologie des événements du cas analysé est présentée dans la Figure 1.



--- Figure 1. Chronologie des événements. ---

Le processus de concertation

Le processus de concertation via les *stakeholders sessions* est déployé au niveau du siège. Il réunit des représentants de la direction générale de Suez-Environnement, des filiales de l'entreprise, et des représentants d'OSC, pour un total d'une quarantaine ou cinquantaine d'acteurs par réunion. Il se décline en réunions annuelles ou biennuelles, se déroulant sur une journée. Il s'agit d'un dispositif important ayant réuni plus d'une centaine d'OSC (ONG d'urgence et de développement, chercheurs, élus, experts, bailleurs de fonds institutionnels, etc.) à Paris et à New York, entre 2007 et 2010, à l'occasion de six *stakeholders sessions*.

Le nombre et la qualité des acteurs représentant les OSC peuvent varier d'une réunion à une autre. Nous comptons en 2009, 40% d'ONG, 22% d'universités, 14% d'établissements publics, 14% d'experts indépendants, 5% de bailleurs de fonds, 5% de collectivités (Document interne, 2009). Parmi ces OSC, moins de 50% sont liées financièrement à l'entreprise (clients, ONG subventionnées). Des règles portent sur le renouvellement régulier du panel de parties prenantes pour assurer une représentativité des points de vue existants au sein de la société civile. Cependant, le rythme du renouvellement n'est « pas trop rapide » afin d'assurer une certaine continuité (Document interne, 2009). Le tableau 1 présente les OSC présente lors d'une de ces rencontres en 2009.

Tableau 1. Exemple d’OSC présentes à la réunion « Ethique et transparence » de juillet 2009 (document interne)

Organisation	Type d’organisation
BURGEAP	Entreprise privée
ENGREF – Agro Paris Tech	Recherche
SHERPA	ONG
UFC QUE CHOISIR	ONG
IAE Nantes	Recherche
Université Paris 7	Recherche
Transparence International France	ONG
AMF	Organisation publique
WWF	ONG
ATTAC	ONG
Forum pour l’investissement responsable	ONG
CCFD	ONG
AQUAFED	ONG
University Dundee (UK)	Recherche
ONEMA	Organisation publique
France Nature Environnement	ONG
Oekem	Entreprise privée
Sustainable Asset Management	Entreprise privée
Expert indépendant	Entreprise privée
60 Millions de consommateurs	ONG
ENGEES (Génie de l’eau – Strasbourg)	Recherche

Chaque *stakeholders session* réunit en moyenne une vingtaine d’acteurs représentant l’entreprise. Parmi les représentants de l’entreprise, nous distinguons neuf catégories d’acteurs appartenant aux entités suivantes : Direction générale (DG), Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D), Direction de l’Ingénierie Sociétale (DIS), Directions fonctionnelles, Directions opérationnelles, Actionnaires (GDF-Suez), Représentants du personnel, Fondation « Eau pour Tous », Aquassistance (ONG interne).

Chaque *stakeholders session* porte sur une thématique et se décline en plusieurs ateliers de concertation visant à orienter et organiser les échanges. Ces thèmes sont choisis en fonction

de l'avancement de la réflexion dans une logique d'approfondissement. Dans certains cas une réflexion transversale est proposée sur l'ensemble des ateliers traités lors de la journée. Il existe également des réunions dites « plénières » ayant pour objectifs de faire le bilan des actions de l'entreprise et d'articuler et de structurer l'ensemble des réflexions. Le tableau 2 détaille les thématiques abordées entre 2007 et 2010 lors des différentes *stakeholders sessions*.

Tableau 2. Thématiques abordées dans les *stakeholders sessions* par année

Année	Thème	Ateliers
2007	La distribution d'eau potable : comment exercer notre métier ?	1) Information/concertation : équilibre des pouvoirs avec les parties prenantes 2) Accès universel et équité devant les services d'eau et d'assainissement
2008	La distribution d'eau potable : 3 chantiers	1) RSE de Suez-Environnement 2) Enrichir l'offre commerciale 3) Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau
2009a	L'accès à l'eau	1) Le mécénat 2) Le modèle 4P (pour Partenariat Public Privé Participatif) 3) Questions transversales
2009b	Ethique et transparence	1) Performance sociétale 2) <i>Reporting</i> 3) Charte éthique 4) Actions concrètes 5) Gouvernance mondiale de l'eau 6) Questions transversales
2010	Séance plénière	1) Bilan des actions depuis 2007 2) Engagements et performance RSE de Suez-Environnement 3) Construction de la nouvelle politique RSE

Ces réunions sont co-organisées par l'entreprise et le Comité 21¹ qui joue un rôle de tiers-facilitateur et d'animateur : « *Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion, en veillant au respect des règles acceptées par tous pour assurer la sérénité et la qualité des débats, dans l'objectif d'une contribution opérationnelle de la démarche de progrès de l'entreprise* » (Comité 21, compte rendu, 2009). Cette ONG joue un rôle de « médiateur » entre les représentants de l'entreprise et des OSC, par la reformulation et la

¹ Le Comité 21 est une ONG créée en 1995, avec l'objectif initial de mettre en œuvre en France l'Agenda 21 (programme d'action ratifié au Sommet de Rio en 1992), et qui s'est spécialisée dans l'accompagnement des décideurs dans la mise en place du développement durable à travers le dialogue avec les parties prenantes.

traduction des propos issus de mondes professionnels différents, le contrôle de l'information, la maîtrise du process, la résolution des conflits (document interne, 2009). Elle apporte également une « caution morale » (document interne, 2009).

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu exhaustif réalisé et diffusé par le Comité 21 à destination de l'ensemble des participants. Ces comptes rendus systématiques synthétisent les échanges menés lors des réunions et permettent un contrôle du contenu des échanges par les parties prenantes externes. Ils apportent une garantie de l'engagement de l'entreprise sur ces actions et servent de base pour le montage des réunions suivantes.

Le processus mis en place a pour objectif de « *nourrir la stratégie de développement durable des métiers de l'entreprise liés à la gestion de l'eau, grâce à l'écoute et à la prise en compte des analyses des parties prenantes sur les impacts (économiques, environnementaux, sociétaux) des activités de l'entreprise et sur les enjeux auxquels elle a à faire face et leurs propositions (de stratégie, d'actions, de critères d'évaluation, de partenariats, etc.) quant à la stratégie de développement durable de l'entreprise.* » (Comité 21, compte-rendu, 2007).

Collecte des données

La collecte de données a suivi les préconisations des études qualitatives visant à théoriser un processus de façon inductive à partir de données empiriques (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Langley & Abdallah, 2011). Notre étude s'appuie sur des données multiples : observation, entretiens et recueil d'archives. La première source de données est constituée des retranscriptions et des minutes de chaque *stakeholders session* dans le cadre de l'observation participante de l'un des auteurs. Les minutes ont été produites par le Comité 21. L'observation participante sur une période de quatre ans a permis à l'un des auteurs de mener de nombreux entretiens informels – de type entretien « en action », qui se combinent à l'observation participante auprès des acteurs du terrain (Malinowski, 1922) – auprès de divers membres de l'entreprise (Direction de l'ingénierie sociétale, direction de la stratégie et des

relations institutionnelles, direction de la fondation d'entreprise, direction de la communication, chargés de mission, chefs de projet dans des filiales, etc.). Ces entretiens informels ont permis de mieux comprendre le contexte stratégique et politique tout au long du processus de concertation avec les OSC. Ils avaient également pour objectif d'appréhender le contexte et les évolutions stratégiques induites par les *stakeholders sessions*. Ces rencontres ont fait l'objet d'une prise de note systématique.

Par ailleurs, dix entretiens semi-directifs avec des membres du Suez-Environnement ou des OSC partenaires. L'objectif de ces entretiens était de comprendre le fonctionnement de la relation entre les OSC et Suez-Environnement ainsi que les changements réels mis en œuvre. Enfin, nous avons récolté une trentaine de documents internes (comptes rendus, présentations PowerPoint, rapports financiers, rapports de développement durable, autres rapports, articles) afin d'appréhender le contexte d'émergence du dialogue dans une logique rétrospective.

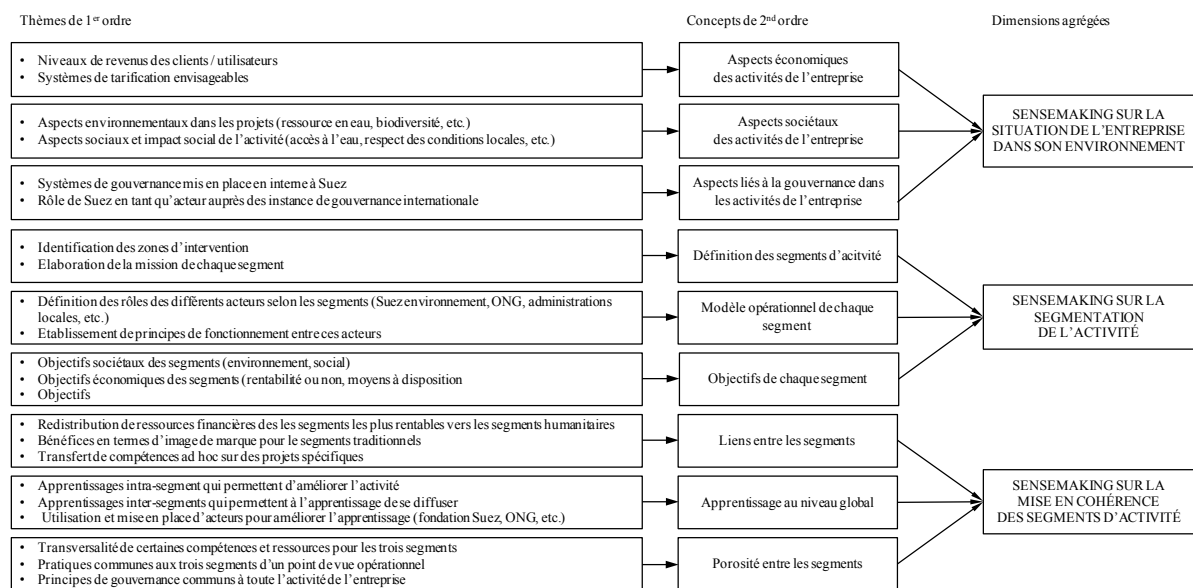
Analyse des données

L'analyse des données s'est déroulée en trois étapes. Si ces étapes sont présentées de façon séquentielle, le processus réel s'est révélé moins linéaire. Les grandes étapes de théorisation suivent les recommandations de la théorisation enracinée ainsi que l'analyse des processus (Gioia et al., 2013; Langley, 1999; Langley & Abdallah, 2011).

Nous avons réalisé un codage ouvert (Richards, 2010) des données collectées afin d'appréhender les sujets abordés par les différents acteurs au cours du processus. Lors des *stakeholders sessions*, les différentes parties présentes ont échangé sur la façon dont les différents acteurs perçoivent l'activité de Suez-Environnement. Un premier codage descriptif (Corbin & Strauss, 2008) nous a permis d'identifier plus clairement les principaux sujets abordés. Par la suite, l'activité de Suez ayant été segmentée (voir section résultats ci-après), nous avons codé de façon descriptive les trois segments d'activité qui ont émergé des

stakeholders sessions. Nous avons ainsi pu comprendre de façon approfondie la logique de chaque segment d'activité défini par l'entreprise.

Nous avons ensuite réalisé un codage thématique afin de comprendre les logiques de sensemaking stratégique à l'œuvre lors du processus. Pour ce faire, nous avons utilisé une stratégie de *bracketing* (Langley, 1999) permettant de mettre en évidence les grandes périodes qui structurent le processus de sensemaking stratégique analysé. Ensuite, nous avons visé à comprendre le déroulé du processus au travers des périodes et des codes descriptifs. Chaque phase alors identifiée repose sur des catégories conceptuelles liées à une forme d'activité de sensemaking stratégique reliées entre elles. L'organisation de ces codes au sein des phases de sensemaking nous a permis de construire la data structure (Gioia et al., 2013) présentée dans la figure 2.



--- Figure 2. Data structure. ---

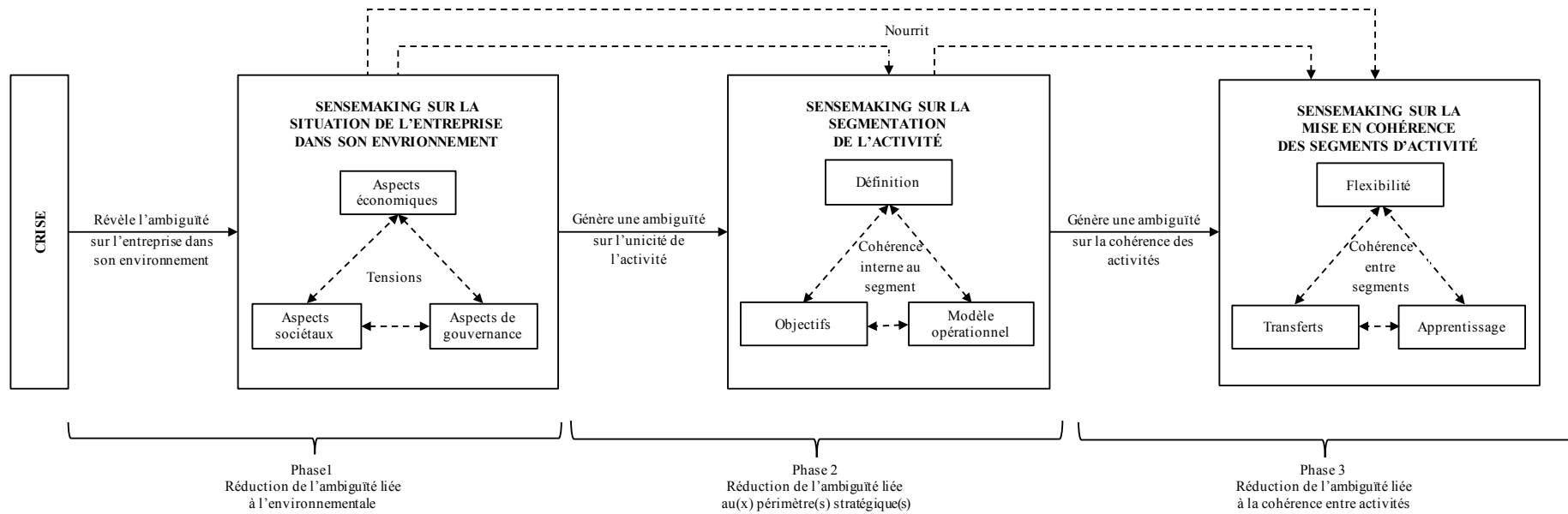
Enfin, nous avons analysé les relations entre les phases pour articuler les éléments du modèle processuel et ainsi répondre à notre question de recherche. Les relations identifiées permettent de « mettre en mouvement » le processus et d'en appréhender le déroulement dans le temps (Gioia et al., 2013). Nous avons ainsi mis en évidence que les phases de sensemaking qui

permettent de réduire l'ambiguïté stratégique se succèdent car chaque phase réduit une ambiguïté mais en produit une nouvelle.

Lors de ce processus, le fait d'avoir un chercheur en observation participante pendant quatre ans, jouant le rôle *d'insider* et un chercheur jouant le rôle *d'outsider* (Gioia et al., 2013; Louis & Bartunek, 1992) a permis de confronter les analyses sur la base d'une perspective interne à l'organisation avec une perspective plus distanciée, et d'assurer à la fois la conformité du ressenti sur le terrain avec la construction théorique induite à partir des données recueillies.

Résultats

Nous identifions trois phases d'un processus de sensemaking stratégique post-crise associant étroitement les OSC. Ces phases correspondent à trois grands enjeux stratégiques complémentaires sur lesquels l'entreprise cherche à construire du sens. Le processus de sensemaking porte successivement et de façon itérative : sur la situation de l'entreprise dans son environnement ; sur la segmentation de ses activités ; puis sur la cohérence entre ses différents segments d'activité. S'il se déploie chronologiquement, l'ordonnancement de ces phases obéit à une logique globale et émergente de renouvellement de la stratégie du groupe, où chaque phase est associée à une réduction de l'ambiguïté d'un aspect de la situation stratégique de l'entreprise, mais produit une nouvelle ambiguïté que la phase suivante vise à résoudre. La figure 3 présente ce processus.



--- Figure 3. Processus de sensemaking stratégique post crise ouvert aux OSC ---

Phase 1 : sensemaking visant à réduire l’ambiguïté de l’environnement

La première phase vise à réduire l’ambiguïté relative à la relation entre l’entreprise et son environnement à la suite de la crise internationale en Argentine. Les OSC aident l’entreprise à appréhender les zones d’ambiguïté à travers un ensemble de remarques et d’observations exprimées dans le cadre des *stakeholders sessions*. L’ensemble de leurs réflexions s’appuie sur une idée centrale, à savoir le risque de déployer les activités de façon standardisée sans prendre en compte la spécificité des différentes zones d’intervention : « *Le modèle français de service public n’est pas répliquable à l’identique partout dans le monde, avec les mêmes critères d’exigence de service.* » (Comité 21, compte rendu, 2007). Elles soulignent un certain nombre de contingences économiques, sociétales et institutionnelles nécessaires pour aborder les différents marchés.

Les contingences économiques. Les OSC soulignent les spécificités économiques des différentes zones d’intervention. Les zones urbaines et périurbaines comportent des problématiques de coûts différentes : « *Dans les zones urbaines, Suez parvient à optimiser le coût du transport, élément le plus onéreux du service de l’eau. En zones périurbaines et rurales, le modèle de Suez est inadapté. Obliger le groupe à travailler en zone périurbaine le met en difficulté.* » (OSC, réunion, 2007).

Également, les autorités locales de différentes régions du monde peuvent avoir une conception des services d’eau différente et établissent parfois des règles de rentabilité spécifiques : « *La deuxième pression est issue de l’enjeu économique de l’eau et du statut de celle-ci. Entre deux excès – la gratuité de l’eau et la dérive spéculative sur l’eau – un marché transparent de l’eau doit trouver sa place. Les profits réalisés sur ce marché posent donc question. Les autorités laotiennes plafonnent, par exemple, la marge du petit opérateur local à 8 %. Est-ce que Suez accepterait cette contrainte ?* » (OSC, réunion, 2007).

Par ailleurs, certaines régions se composent de populations dont les conditions de vie peuvent être très hétérogènes impliquant parfois des problèmes de solvabilité des clients. Ce phénomène nécessite de développer une approche particulière des relations économiques avec les clients : « *Sur les éléments de diagnostic sur la pauvreté, nous avons parlé de capacité à payer. D'autres approches insistent plutôt sur l'idée de consentement à payer, ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Des études permettent de réellement évaluer le consentement à payer des populations.* » (OSC, réunion, 2009).

Ainsi, les OSC introduisent un certain nombre d'éléments économiques tels que le niveau d'urbanisation, la régulation économique des services ou encore la solvabilité des clients, nécessitant de mieux adapter son business model selon les zones d'intervention.

Les contingences sociétales. Compte tenu de son métier l'entreprise est particulièrement soumise à l'attention des ONG. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, les enjeux sociaux et environnementaux sont vitaux. L'entreprise est donc exposée à une série de risques, en particulier de dénonciation de son comportement en tant qu'acteur incontournable du secteur, qui l'oblige à développer un sens encore plus aigu de sa responsabilité.

Par exemple, l'entreprise est appelée à mieux prendre en compte les populations défavorisées et isolées n'ayant pas un accès de qualité à l'eau : « *Détenir un grand nombre de parts sur le marché de l'eau donne le pouvoir sur l'accès à l'eau de plusieurs millions de personnes... Une entreprise telle que Suez se doit donc de réfléchir à sa responsabilité sociale : quelle responsabilité confère ce droit de vie et de mort sur des millions de gens ?* » (OSC, réunion, 2007). Cette question interroge aussi bien les activités opérationnelles de l'entreprise que la mission et les valeurs qu'elle porte. L'entreprise est appelée à apporter des solutions concrètes pour répondre aux besoins des populations privées d'un accès à l'eau potable.

Les OSC mentionnent également une variété d'enjeux relatifs à sa responsabilité d'entreprise, comme celui de la corruption : « *Suez possède-t-il les moyens d'action pour lutter contre le*

fléau de la corruption ou Suez entend-il se résigner ? S'il entend lutter contre, le Groupe va-t-il adopter un code de déontologie, élaborer un guide de bonnes pratiques, construire un système de rémunération adapté pour les commerciaux ? » (OSC, compte rendu, 2007).

Sur le plan environnemental, les enjeux de biodiversité sont également mis en avant par des ONG spécialisées : « *[Une] attitude proactive pourrait également intégrer la question des espèces exotiques envahissantes et éviter de proposer en mesure compensatoire des mesures telles que des taillis à très courte rotation, peu intéressants du point de vue de la diversité. » (OSC, réunion, 2009).*

Nous observons que les OSC saisissent l'opportunité de cette concertation pour soulever une série d'enjeux relevant, d'après elles, de la responsabilité directe de l'entreprise. La prise en compte de ces enjeux nécessite une meilleure appréhension des écosystèmes locaux dans lesquelles l'entreprise se déploie.

Les contingences institutionnelles. Les OSC interrogent le cadre institutionnel des projets de Suez-Environnement qui opère généralement au travers de partenariats public-privé. Les OSC veillent à ce que le système de gouvernance des projets permette la prise en compte des enjeux et des contextes locaux.

Par exemple, dans une perspective historique et comparative de l'accès à l'eau, les logiques de financement doivent être adaptées : « *En Europe, l'eau des fontaines publiques a toujours été gratuite. Ensuite, l'impôt a largement financé le raccordement de l'ensemble de la population aux services publics. Aujourd'hui, imposer au tiers-monde de réaliser tous ces travaux en même temps est déraisonnable.* (OSC, réunion, 2007).

Aussi, les OSC interpellent l'entreprise sur l'organisation des instances de gouvernance dédiées à la prise en compte des spécificités locales : « *Vous avez mentionné un comité d'orientation stratégique. Comment est-il composé ? Quel est le rôle de ses membres ? Si*

cette instance est le cœur du système, ses modalités de fonctionnement et ses attributions doivent être clairement définies. » (OSC, réunion, 2009).

Les OSC relaient également leur souhait que l'entreprise contribue à l'évolution positive du cadre institutionnel et réglementaire global, et qu'elle devienne un partenaire de poids dans l'amélioration de la gouvernance de l'eau : *« The issues are multiple in terms of information, participation and transparency. Some of these are beyond Suez and beyond its contracts. (...) This implicates water institutions, agencies and governments. How do citizens, civil society organisations or companies work together in order to improve water governance? How do we manage to work together beyond contractual interests? » (OSC, réunion, 2007).*

Ainsi, dès la première *stakeholders session*, le Comité 21 souligne les aspects de coopération locale et décentralisée que les OSC soumettent à Suez-Environnement dans son compte rendu : *« Un grand groupe tel que Suez pourrait apporter, à une échelle régionale ou nationale, une expertise, des démarches d'audit ou de mutualisation de compétences. Il est proposé à SUEZ d'être, aux côtés des collectivités locales, un acteur de la coopération décentralisée. (Comité 21, compte rendu, 2007).*

Le tableau 3 ci-dessous présente des données complémentaires illustrant la contribution des OSC dans cette première phase du processus de sensemaking stratégique.

Tableau 3 : Données sur les trois facettes de l'ambiguïté environnementale

Appréhender l'ambiguïté environnementale	
Thèmes	Données
Contingences économiques	<p>Les modèles économiques que nous développons actuellement sont trop coûteux et inadaptés aux besoins des populations pauvres. SUEZ pourrait donc travailler sur de nouveaux modèles à l'image d'EDF qui souhaitait investir dans des systèmes d'électrification rurale interconnectés. Fournir de l'eau à des centaines ou des milliers de villages pourrait être rentable à condition d'investir en recherche et développement. (OSC, réunion, 2007)</p> <p>Au vu de la complexification croissante des mécanismes de tarification, le Groupe SUEZ est-il prêt à s'engager dans une évaluation des consommations en fonction des tarifs auprès des ménages afin de clarifier les enjeux d'élasticité prix de la demande ? (OSC, réunion, 2007)</p> <p>Aujourd'hui plus personne ne conteste le paiement du prix de l'eau. Dans les PVD, l'eau devrait être payée par les consommateurs les plus riches. Or l'impôt ne suffit généralement pas à assurer à ces pays les ressources financières publiques dont ils ont besoin. Demander la gratuité de l'eau, dans les PVD, en contrepartie de son financement par l'impôt est donc une</p>

	erreur. (OSC, réunion, 2007)
Contingences sociétales	<p>Détenir un grand nombre de parts sur le marché de l'eau donne le pouvoir sur l'accès à l'eau de plusieurs millions de personnes... Une entreprise telle que Suez se doit donc de réfléchir à sa responsabilité sociale : quelle responsabilité confère ce droit de vie et de mort sur des millions de gens ? (OSC, réunion, 2007)</p> <p>Chaque être humain a droit aux mêmes quantités et qualité d'eau et ce serait donc immoral de proposer des standards de service moins coûteux pour les clients les plus pauvres. (OSC, réunion, 2007)</p> <p>L'eau est à la fois un bien vital pour les populations et un indicateur de la qualité des milieux naturels. Sa gestion requiert donc une politique rigoureuse et transparente d'informations – vis-à-vis des usagers et des parties prenantes – appliquée aux échelons local et global. (OSC, réunion, 2007)</p>
Contingences institutionnelles	<p>I also wanted to know who Suez would involve in these consultation processes? Somebody talked about citizens and consumers, but there are many citizens, and everyone is a consumer of water. (...) The point is that there are many different categories of citizens, as well as different levels of government need to be involved in consultations, and I wonder how Suez approaches this in its "discussion phase". Who do you want to be involved? How and when do you involve them? (OSC, réunion, 2007)</p> <p>De plus en plus de collectivités en France, en Europe et dans le reste du monde, mettent en œuvre des stratégies intégrées de développement durable dont l'eau est systématiquement un axe d'intervention. Cette nouvelle forme de gouvernance publique exercée à l'échelon local (...) suppose de nouveaux outils de dialogue avec les administrés. (OSC, réunion, 2007)</p>

La première phase a permis de réduire l'ambiguïté associée à l'environnement par une meilleure compréhension des spécificités locales dans ses composantes économiques, sociétales et institutionnelles. Mais cette avancée introduit une nouvelle ambiguïté sur la façon de prendre en compte ces spécificités. Aidée par les OSC, l'entreprise prend progressivement conscience de la nécessité de distinguer les situations selon le niveau de développement des pays : « *Les problématiques des pays industrialisés et le sujet de l'accès universel au service de l'eau dans les PVD méritent d'être segmentées.* » (OSC, réunion, 2007). Lors d'un entretien à l'issue de cette première session, le directeur de l'ingénierie sociétale affirmait ainsi : « *nous sommes face à des situations où il est très difficile de développer un service avec un fonctionnement type entreprise* » (DIS, entretien, 2008). De son côté, un membre de la direction de la stratégie affirmait « *Un modèle contractuel différent des modèles contractuels utilisés jusqu'alors est requis pour ces villes ou pays émergents qui ont besoin de financements de la communauté internationale pour leurs infrastructures et des modalités particulières d'implémentation* » (Direction de la stratégie, entretien, 2008).

Phase 2 : sensemaking visant à réduire l'ambiguïté de la segmentation des activités

Il s'agit maintenant pour l'entreprise de traduire sa nouvelle conception de l'environnement dans un cadre stratégique adapté. Face à la spécificité des différentes situations stratégiques, l'entreprise va chercher à rationaliser son cadre d'intervention pour être capable d'agir efficacement tout en s'adaptant aux situations. Les OSC vont l'aider à co-construire cette segmentation dans le processus de concertation.

L'entreprise identifie les grandes catégories de situations qui présentent des caractéristiques homogènes. Dès lors, elle peut qualifier ses démarches d'intervention en fonction des grands types de situations dans lesquelles elle souhaite se développer. Suez-Environnement distingue trois grands segments de marché : « *Les échanges de la première session ont conduit Suez-Environnement à redéfinir la segmentation des marchés de distribution de l'eau potable et d'assainissement sur lesquels l'entreprise travaille en tant qu'entreprise à vocation internationale. Cette réflexion a abouti à la division du monde et des marchés de l'eau et de l'assainissement en trois grandes zones distinctes.* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008).

Cette segmentation est la résultante des remarques et commentaires des OSC invitant l'entreprise à mieux prendre en compte la spécificité des situations et en les distinguant selon leurs caractéristiques. L'entreprise distingue ainsi le segment *business as usual*, le segment *business en situation difficile* et le segment *d'action humanitaire*. Chacun des segments se voit attribué une définition, une zone géographique et une modalité particulière d'intervention qui doit permettre à l'entreprise de couvrir les principaux enjeux identifiés à l'aide des OSC.

Une fois définie, les OSC dans leur ensemble valident cette segmentation : « *La segmentation de marché proposée a été approuvée par l'ensemble des parties prenantes et participe d'une clarification essentielle des activités de Suez-Environnement.* » (Comité 21, compte rendu, 2008). Cette avancée permet d'introduire une nouvelle étape de réflexion collective sur l'opérationnalisation des segments. Les OSC apportent leur vision complexe des situations

pour préciser le contenu des segments, son modèle d'intervention, et s'assurer de la prise en compte des aspects économiques, sociétaux et institutionnels.

Segment « business as usual ». Le segment *business as usual* correspond aux situations de commerce habituel dans lesquelles le modèle traditionnel de partenariat public-privé peut être déployé : « *Le segment business as usual regroupe les pays où la délégation de service public est le mode de gestion privilégié de ces services essentiels.* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Toutefois, ce segment repose sur un business model inadapté et nécessite une diversification des sources de revenus pour faire face à la baisse des quantités vendues : « *Nous réfléchissons à l'évolution de nos offres, (...) il faut aujourd'hui passer du volume à la valeur. Il est vrai que le véritable service que nous rendons ne réside pas dans la quantité d'eau distribuée : il réside dans la capacité à disposer d'eau, chaque fois que l'on ouvre le robinet. Or notre modèle économique repose uniquement sur le comptage et la vente, en fonction des volumes* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Il s'agit d'une transformation importante impliquant une modification de la mission de l'entreprise qui se considère dorénavant comme un acteur de référence dans le domaine de la gestion environnementale : « *L'entreprise souhaite promouvoir la maîtrise de la consommation, en mutant d'une entreprise de distribution d'eau à une entreprise de l'eau et de la protection de l'environnement* (Direction de la stratégie, réunion, 2008).

Dans ce cadre, Suez-Environnement compte faire appel aux OSC pour mieux appréhender les enjeux sociétaux : « *Nous attendons de votre part [OSC] une meilleure appréhension des enjeux sociaux* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Les commentaires des OSC portent aussi bien sur la valorisation des enjeux environnementaux que sur la transparence associée à l'équation de profit.

Sur la question de la biodiversité, les OSC relèvent la responsabilité des collectivités locales dans l'intégration des critères environnementaux dans les appels d'offres : « *Il nous semble*

que la valorisation devrait constituer un des critères contenus dans l'appel d'offres, car c'est à ce moment que se fait la décision. (...) L'ajout de critères environnementaux peut sembler plus justifié que l'intuitu personae. Peut-être devraient-ils faire partie des critères de l'appel d'offres mais il revient aux collectivités locales, en lien avec les usagers, de se prononcer sur ce point. » (OSC, réunion, 2008). Elles poussent également l'entreprise à détailler les outils de gestion environnementale qu'elle souhaite mettre en place : « La question relative au bonus-malus nous intéresse beaucoup mais je souhaiterais savoir ce que vous entendez par là. » (OSC, réunion, 2008). Elles se placent aussi dans une posture critique en questionnant l'efficacité des initiatives externes pour souligner l'importance d'une remise en question en interne : « Je serai plus réservé concernant les initiatives relatives aux agences de notation, qui me semblent assez peu efficaces. Sans doute serait-il plus intéressant de développer une très forte culture du développement durable au sein même des entreprises. Une telle étape me paraît indispensable, pour que la démarche soit à la fois sincère et efficace. » (OSC, réunion, 2008).

Sur la question sensible de la transparence, les OSC alertent l'entreprise sur les points qui peuvent empêcher une sortie de crise : « Vous ne pouvez pas continuer à vous référer, dans des documents dont vous soulignez l'importance, à une circulaire n'ayant aucun caractère légal, ne se rapportant aucunement au plan comptable général. Ces documents ne sont plus acceptables. Allez-vous renoncer, ou non, à la mention de cette circulaire et à la présentation des rapports sous cette forme ? Si ce n'est pas le cas, vous aurez beaucoup de mal à regagner la bataille de l'opinion publique. » (OSC, réunion, 2008). Elles apportent des préconisations sur les informations sensibles qu'il devient nécessaire de présenter au consommateur : « Une seule question intéresse le consommateur, au-delà du prix de l'eau : quelle est la marge dégagée par l'entreprise ? Si vous n'indiquez pas clairement cette information, on imaginera rapidement que vous manipulez les chiffres pour que l'on n'y voie pas clair. » (OSC,

réunion, 2008). Le thème de la transparence apparaît comme central pour restaurer la confiance entre l'entreprise et la société civile.

Segment « business en situation difficile ». Le segment *business en situation difficile* représente les situations où le modèle contractuel doit être adapté pour gérer les risques associés aux pays en développement : « *Le segment business en situation difficile s'applique aux pays ou contrées pour lesquels l'entreprise considère que la mise en place d'un service solvable pour la distribution de l'eau et l'assainissement est possible. Cependant, ni les tarifs ni la capacité de payer ces services par les populations ne sauraient financer les importantes infrastructures nécessaires.* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Dans ce segment, l'objectif est de développer de façon pérenne de nouveaux marchés. Elle doit adapter son mode d'intervention pour pouvoir déployer efficacement ses activités : « *Nous souhaitons trouver des modèles de gestion capables de répondre aux problèmes de ces pays, où les concessions ont connu des difficultés* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Il est donc nécessaire de développer un mode d'intervention qui tient davantage compte des spécificités locales et qui intègre toutes les parties prenantes dans une logique de processus. C'est ainsi que l'entreprise développe, en concertation avec les OSC, un nouveau mode d'intervention nommé « modèle 4P » (pour Partenariat Public-Privé Participatif). Ce modèle prévoit la participation des OSC dans différentes étapes clés du contrat : « *Un modèle contractuel spécifique associant étroitement l'opérateur, les collectivités publiques, les ONG et représentants de la société civile et les bailleurs qui financent les infrastructures nécessaires.* » (Comité 21, compte rendu, 2008). Les OSC sont formellement invitées à contribuer à la réflexion visant à concevoir le business model associé.

Les questions et les commentaires des OSC portent aussi bien sur le modèle de revenus que sur la façon d'intégrer les parties prenantes externes dans les processus de décision, ou encore sur la proposition de valeur. Dans une posture critique, les OSC réclament des précisions sur

la monétisation du service dans des régions qu'elles jugent peu solvables : « *Nous restons dubitatifs sur la capacité des villes moyennes africaines à générer suffisamment de cash flow pour rémunérer un opérateur. Nous voulons comprendre ce qu'il faut rémunérer. Nous savons réaliser de l'assistance technique qui s'exprime en hommes/jour. Nous comprenons aussi un contrat de gérance qui s'exprime en pourcentage de chiffre d'affaires. Nous attendons donc de voir plus.* » (OSC, réunion, 2009). Elles soulignent néanmoins l'intérêt et le caractère novateur d'associer une diversité d'acteurs dans les instances de gouvernance : « *La solution d'avenir repose sur tous les instruments de gouvernance que nous sommes en train de discuter, en associant les opérateurs privés, les collectivités locales, les usagers, les organisations de société civile, les universitaires* » (OSC, réunion, 2009). Selon elles, ces dispositifs méritent toutefois d'être mieux détaillés : « *Vous avez mentionné un comité d'orientation stratégique. Comment est-il composé ? Quel est le rôle de ses membres ? Si cette instance est le cœur du système, ses modalités de fonctionnement et ses attributions doivent être clairement définies.* » (OSC, réunion, 2009). Ils doivent par ailleurs servir à l'adaptation des services dans l'ensemble de ses composantes : « *Dans le modèle participatif, jusqu'où allez-vous dans la prise en compte des caractéristiques locales ?* » (OSC, réunion, 2009). A ce titre, elles réclament des précisions sur le contenu technique et commercial de la prestation délivrée : « *Un service ne renvoie pas seulement à des acteurs. Il comporte aussi des prestations, du contenu, du substantiel. Depuis ce matin, nous ne parlons pas assez des aspects techniques et matériels. Un système d'acteurs sans contenu technique n'a pas de sens.* » (OSC, réunion, 2009). Nous observons que les OSC contribuent de façon active à la conception de l'ensemble des composantes du business model associé aux modèle 4P.

Segment « action humanitaire ». Le segment *d'action humanitaire* quant à lui correspond aux situations où le déploiement d'activités commerciales n'est pas envisageable, mais où l'entreprise intervient dans le cadre d'actions de mécénat : « *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. (...) Il s'agit donc de zones non commerciales où l'Entreprise ne peut déployer ses services selon ses modalités contractuelles. » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Dans ce segment, l'entreprise doit répondre à deux attentes exprimées par les OSC : contribuer à l'atteinte des objectifs du Millénaire² associés à l'eau et redistribuer une partie des profits générés par l'entreprise aux populations connaissant des difficultés d'accès à un service de qualité : « *Le deuxième engagement, et c'est une question que beaucoup de monde se pose, c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité. Ceci a également été acté, avec la mise en place d'une Fondation* » (DIS, entretien, 2008).

L'entreprise y développe des activités de mécénat financier ou de compétences : « *L'action humanitaire est exercée par le biais d'une ONG propre à l'entreprise, Aquassistance, ou à travers d'autres vecteurs (partenariats avec des ONG opérationnelles, financement d'actions humanitaires, contributions techniques).* » (Comité 21, compte-rendu, 2008). La performance de l'entreprise dans ce segment repose sur des indicateurs de performance sociale : « *Les indicateurs sont les suivants : le nombre de gens qu'on aura aidé à connecter, le nombre de cadres qu'on aura pu former, etc.* » (DIS, entretien, 2008). Ces projets prennent plusieurs formes : mise en place de plate-forme d'urgence d'accès à l'eau ; extension de service d'eau au bénéfice des habitants des quartiers périphériques ; programme de sécurité alimentaire et de nutrition comportant un volet eau et assainissement ; réparation d'installations de production d'eau ; etc.

Les OSC sont invitées à contribuer à la réflexion permettant d'adapter et d'enrichir la démarche de l'entreprise dans ce segment. Les OSC proposent par exemple d'asseoir le

² Les huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) forment un plan approuvé par tous les pays du monde et par toutes les grandes institutions mondiales de développement en 2000 à New York. Voir <http://www.un.org/fr/millenniumgoals>

fonctionnement de la Fondation sur une logique de co-financement systématique des projets en partenariat avec des bailleurs de fonds institutionnels pour en augmenter l'impact : « *Un principe de cofinancement permanent avec des bailleurs institutionnels ne serait-il pas plus intéressant pour l'argent de l'entreprise ? Compte tenu du budget disponible et des enjeux à l'échelle internationale, il est difficile d'obtenir un impact substantiel.* » (OSC, réunion, 2009). Elles réclament également que l'entreprise définisse des objectifs d'impact clairs permettant de construire et d'opérationnaliser une vision globale de sa démarche au sein du segment : « *L'idée de fixer des objectifs d'impact pour la Fondation me paraît être une priorité. La Fondation doit se fixer une ambition et ensuite dérouler un plan d'action pour atteindre cet impact. Je ne ressens pas cette ambition globale. J'ai vu une série de projets qui sont sans doute respectables mais je n'ai pas cerné de vision globale.* » (OSC, réunion, 2009). Par ailleurs, les OSC interpellent l'entreprise sur l'impact interne des activités déployées dans ce segment et sur sa capacité à traduire l'engagement des collaborateurs dans leur évaluation : « *Par rapport à cette question des ressources humaines, je pense que nous abordons un point intéressant en termes d'impact. Prenez vous en compte, dans les évaluations du personnel, cette capacité à se mobiliser ?* » (OSC, réunion, 2009).

D'une manière générale, nous observons que les OSC ne montrent aucune complaisance envers Suez-Environnement, même après plusieurs années de dialogue et une insertion dans les dispositifs de réflexion stratégique. Le compte rendu des *stakeholders sessions* de 2009 montre que les OSC, tout en participant à l'opérationnalisation des segments, continuent de questionner Suez-Environnement sur la concrétisation de sa politique générale : « *Les parties prenantes ont demandé à l'entreprise de préciser sa politique, qui semble complète, mais doit encore être éprouvée dans la pratique : quelle est la réelle marge de manœuvre de la direction des ressources humaines auprès des branches pour mettre en œuvre ses orientations ? Quelle mesure des impacts positifs de la diversité en interne ? Comment agir*

sur les représentations individuelles ou collectives en matière de lutte contre les discriminations ? » (OSC, compte rendu, 2009).

La deuxième phase de sensemaking stratégique a débouché sur l'opérationnalisation collective entre Suez et les OSC de trois segments : *business as usual*, *business en situation difficile* et *action humanitaire* (Tableau 4). Cette opérationnalisation permet de réduire l'ambigüité associée au contenu du nouveau périmètre d'activités de l'entreprise mais pose la question de sa cohérence d'ensemble. Cette question est cruciale d'un point de vue stratégique puisqu'elle interroge directement le contenu de la mission de l'entreprise. Face à cette nouvelle ambigüité, le dialogue entre Suez-Environnement et les OSC s'est évertué à proposer des liens entre les segments.

Tableau 4 : Matrice à condensé pour la compréhension des trois segments d'activité

Opérationnaliser les types d'activités			
Thèmes	Données		
	Segment 1	Segment 2	Segment 3
Définition	<p>Le segment business as usual, regroupe les pays où la délégation de service public est un mode de gestion privilégié de ces services essentiels (...) Cela couvre essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie ou la Chine. (Comité 21, 2008)</p> <p>Dans un premier cas, nous sommes face à des populations ou à des Etats qui ont les moyens de faire appel à une entreprise telle que Suez Environnement. (DIS, entretien, 2008)</p> <p>Ces organisations sont mises en place dans de nombreux pays à travers le monde, essentiellement en Europe, en Amérique du Nord, en Australie ou même en Chine (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>	<p>Le segment business en situation difficile concerne les villes moyennes des pays en voie de développement. Il se caractérise par l'impossibilité de financer le renouvellement et l'extension des infrastructures par le tarif et, souvent, par une faiblesse institutionnelle et une difficile planification des politiques publiques d'accès à l'eau et à l'assainissement. (Comité 21, 2008)</p> <p>Il existe enfin un certain nombre de situations intermédiaires dans lesquelles les populations n'ont pas les moyens de financer les grandes infrastructures mais ont la capacité, avec des tarifications adaptées, de participer au financement. (DIS, entretien, 2008)</p> <p>Il s'agit de villes intermédiaires des pays émergents ou des pays les moins avancés, en Afrique en particulier, pour lesquelles aucune solution n'est proposée. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>	<p>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. (...) Il s'agit donc de zones non commerciales où l'Entreprise ne peut déployer ses services selon ses modalités contractuelles. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p> <p>Le segment de mécénat et d'action humanitaire permet d'apporter un service minimum d'eau et d'assainissement dans des zones trop pauvres et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être déployé. (Comité 21, 2008)</p> <p>C'est typiquement le cas des zones rurales. Les populations concernées peuvent avoir accès à des donations ou des subventions. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>
Objectifs	<p>C'est tout ce que la DG entreprend depuis quelques années, c'est d'instaurer d'autres critères (...) d'introduire des critères de performance environnementale pour que notre rémunération ne soit plus uniquement fonction des volumes (Lyonnaise des Eaux, entretien, 2010)</p> <p>La deuxième dimension consisterait à intégrer pleinement les différents aspects de la RSE dans la formulation même des appels d'offres, en intégrant par exemple des notions de dialogue social. Un troisième élément intéressant à débattre avec les bailleurs porterait sur la systématisation de la transparence des contrats, par exemple en</p>	<p>Le cas de cette intervention à Buenos Aires nous amène directement à poser la question de l'adaptation des architectures contractuelles, dont chacun des modèles (contrat de gestion, affermage, concession...) proposés apparaît comme figé dans le temps, face à une réalité économique et sociale mouvante et évolutive (p.172).</p> <p>Les situations d'un pays à un autre étant extrêmement différentes, nous n'appliquons pas de paradigme mais faisons preuve de capacité d'adaptation (DIS, réunion, 2010).</p> <p>Nous nous sommes d'abord penchés sur les raisons</p>	<p>L'objectif de la Fondation est de desservir la totalité de la population mondiale (son objet porte à la fois sur la France et l'international). Elle intervient plutôt – mais non de façon exclusive - dans des pays où l'entreprise n'est pas présente, pour éviter que cette action ne soit perçue comme un moyen de « pénétration commerciale ». (Suez, compte rendu, 2009).</p> <p>On a donc notre rôle à jouer. (...) De redistribuer une part de ces bénéfices dans le segment qui a besoin d'assistanat. (DIS, entretien, 2008)</p> <p>Mais c'est un cercle vertueux. Si l'entreprise est</p>

	<p>rendant le contrat disponible (DIS, réunion, 2010).</p> <p>Le deuxième objectif, c'est définir et mettre en œuvre des plans d'action biodiversité et milieu naturel sur des sites de production d'eau potable ou d'épuration des eaux usées gérés par Lyonnaise des Eaux (Lyonnaise des Eaux, Direction fonctionnelle, entretien, 2010).</p>	<p>de l'émergence de ce modèle. Il s'agissait en fait de faire face à deux difficultés éprouvées précédemment dans les modèles de PPP classiques. D'une part, l'offre de modèles contractuels est jugée un peu rigide et d'autre part, certaines difficultés sont liées au manque d'écoute des contextes sociopolitiques » (DIS, réunion, 2009).</p>	<p>valorisée, elle va en faire plus et tant mieux. Il y aura de plus en plus de gens qui pourront bénéficier de cette redistribution des bénéfices. (DIS, entretien, 2008).</p>
Modèle opérationnel	<p>(...) avec des partenariats entre secteur public et secteur privé sous leurs différentes formes (concession, affermage, contrat de partenariat, BOT, contrat d'opération et de maintenance, etc.). (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p> <p>Nous signons alors des contrats classiques de concession ou d'affermage. (DIS, 2008)</p> <p>Sous couvert de modalités contractuelles spécifiques, un mode de développement a été défini avec des conditions de revenus et de rentabilité qui satisfont les actionnaires. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p> <p>Un système de régulation est systématiquement mis en place, variant selon les pays et les réglementations. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>	<p>C'est dans le cadre de ces situations que nous avons émis la possibilité de développer un modèle plus évolutif et plus participatif que les modèles actuels. (DIS, 2008)</p> <p>Pour répondre aux besoins de ce segment, SE souhaite développer un nouveau modèle d'intervention (...): le "modèle 4P". Ce modèle vise à intégrer, dès le stade de l'appel d'offres, un processus institutionnalisé de concertation et de participation des parties prenantes locales. (Botton, Braïlowsky et Mayaux, 2011)</p> <p>En rajoutant un "P" à l'équation, en devenant un partenariat public-privé participatif, les contrats de gestion des services publics dans les pays en développement doivent intégrer dès le stade de l'appel d'offres un processus institutionnalisé de concertation et de participation de toutes les parties prenantes locales. (Brailowsky, 2009, Revue Proparco)</p>	<p>L'intervention de Suez Environnement dans ces zones passe par d'autres vecteurs que sont l'action humanitaire et le mécénat. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p> <p>Nous intervenons alors en tant que mécènes à travers la Fondation Suez Environnement pour tous. (DIS, 2008)</p> <p>L'action humanitaire est exercée par le biais d'une ONG propre à l'entreprise, Aquassistance. L'entreprise estime néanmoins qu'il faut davantage développer ces moyens d'action et intervenir sinon directement, à travers d'autres vecteurs (partenariats avec des ONG opérationnelles sur ces territoires, financement d'actions humanitaires, contributions techniques). (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>

Phase 3 : sensemaking visant à réduire l'ambiguïté liée à la cohérence entre activités

La troisième phase vise à réduire l'ambiguïté que suppose la coexistence de trois segments de marchés reposant sur des logiques d'intervention très différentes. Les business models associés à ces segments doivent constituer un portefeuille d'activités cohérent fédérés autour de la nouvelle mission de Suez-Environnement : « *Suez-Environnement vise à devenir l'acteur de référence dans le domaine de la gestion environnementale* » (Directeur financier, réunion, 2010). Les OSC contribuent à alerter l'entreprise sur ce besoin de cohérence : « *La segmentation en trois volets n'a pas été remise en cause mais elle vous [les OSC] a paru un peu trop cloisonnée.* » (Direction de la stratégie, réunion, 2009). Cette cohérence se construit au travers de trois principaux principes : les transferts de ressources et de compétences, la flexibilité et l'apprentissage inter-segments.

Les transferts entre segments d'activité. Les OSC poussent l'entreprise à réfléchir aux possibilités de lier les trois segments : « *Il me semble qu'il serait bien de trouver un ciment aux trois blocs.* » (OSC, réunion, 2009). Elles proposent notamment de renforcer la capacité d'action de l'entreprise en transférant des compétences d'un segment à un autre : « *Le renforcement des capacités avec le transfert de compétences qui sont présents dans les trois blocs pourraient constituer une piste.* » (OSC, réunion, 2009). Par exemple, les connaissances des populations locales ou les réseaux développés au sein du segment d'action humanitaire peuvent être transférés dans le segment *business en situation difficile*. De la même manière, les compétences développées par les collaborateurs dans le cadre de leur activité habituelle sont transférées dans le segment d'action humanitaire à travers les actions qu'ils mènent au sein de l'ONG interne Aquassistance. Un certain nombre de compétences historiques sont également mises à la disposition d'ONG dans le cadre de leurs projets de développement ou d'urgence.

Sur le plan financier, une partie des profits réalisés dans le segment *business as usual* est transférée dans le segment d'action humanitaire : « *Les sommes finançant le mécénat et l'action humanitaire sont directement prélevés sur les résultats du business as usual. Ainsi, si les résultats sont satisfaisants, il sera normal d'en réinjecter une part, avec l'accord du management et des actionnaires, dans des secteurs dans lesquels Suez-Environnement ne peut exercer son métier suivant les principes libéraux traditionnels.* » (Direction de la stratégie, réunion, 2008). Les OSC encouragent l'entreprise à renforcer ce mécanisme en proposant de corréler le budget de la fondation aux résultats de l'entreprise : « *Est-il envisageable d'imaginer un système dans lequel, en fonction des résultats de l'année, Suez s'engagerait dans le secteur du mécénat à telle hauteur pour prendre en compte les besoins sociétaux dans des zones sinistrées ?* » (OSC, réunion, 2009).

La flexibilité inter-segments. Les OSC proposent que certains principes associés à un segment donné soit potentiellement répliquables dans un autre segment : « *Les parties prenantes ont demandé que des principes issus du mécénat puissent être inclus dans le segment business as usual. Au-delà des avancées qui ont déjà eu lieu, par exemple le fait de ne plus couper l'eau ou l'énergie aux ménages qui ne peuvent pas payer leurs factures.* » (OSC, réunion, 2009). L'entreprise reçoit positivement cette suggestion en réaffirmant sa volonté d'assurer une flexibilité entre les segments : « *Cette segmentation doit être flexible. Par exemple en France, il est absolument envisageable que Suez-Environnement puisse contribuer à des actions solidaires par le biais du mécénat.* » (DIS, réunion, 2009).

Les OSC vont plus loin en suggérant que les business models puissent être permutés selon l'évolution du contexte : « *la possibilité de changer le business model a été évoquée.* » (OSC, réunion, 2009). Dans le segment *business en situation difficile*, le business model est d'ailleurs appelé à évoluer progressivement en fonction de l'atteinte d'objectifs, et a vocation à se transformer en *business as usual* sur le long terme : « *En cas de succès, un contrat de*

management de cinq ans peut être engagée et peut elle-même être suivie d'un contrat d'affermage classique d'environ huit ans. » (Direction des projets, réunion, 2009).

Aussi, certaines pratiques peuvent se retrouver dans plusieurs segments à la fois : *« Quel que soit le segment, les parties prenantes invitent Suez à respecter certains principes : un accès à l'eau pour tous indépendamment du débat sur la gratuité, une redistribution locale des profits et une capacité à faire émerger d'autres projets. »* (Comité 21, réunion, 2009). L'entreprise prend conscience de la nécessité de professionnaliser son action dans les différents segments et de mutualiser les outils pour gagner en efficacité : *« Pour les années à venir, le programme devra se doter d'une boîte à outils opérationnelle pour les personnes de terrain. Il conviendra également d'en revoir le périmètre notamment pour tenir compte des problématiques émergentes dans les pays du nord, liées à l'aggravation des phénomènes de précarité. »* (Comité 21, réunion, 2009). Le dialogue avec les OSC constitue un dispositif transversal qui irrigue la réflexion sur l'ensemble des segments et dont la pérennisation figure parmi les priorités stratégiques du groupe : *« Le dialogue avec les parties prenantes est une exigence de notre stratégie de développement. Nous en avons fait l'une des quatre priorités du groupe, déclinées en douze engagements à quatre ans rendus publics par Jean-Louis Chaussade. »* (Direction financière, réunion, 2010).

L'apprentissage inter-segments. L'apprentissage est le troisième aspect de la construction de cette cohérence globale. Cet apprentissage relève davantage des expérimentations de l'entreprise que du dialogue avec les OSC. Toutefois, le dialogue permet de verbaliser et de mieux conscientiser les apprentissages liés au déploiement des activités dans les différents segments. La référence à ces apprentissages témoigne d'une certaine appropriation des idées apportées par le dialogue avec les OSC.

Par exemple, le déploiement des activités dans un segment donné permet à l'entreprise de développer des compétences utiles pour les autres segments. En effet, les activités du segment

d'action humanitaire permettent à l'entreprise de développer de nouvelles ressources et compétences redéployables : « *La fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats, de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage.* » (Comité 21, compte rendu, 2009). Les activités du segment « mécénat » permettent également à l'entreprise d'améliorer simultanément son intervention dans ses différents segments : « *La fondation lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues.* » (Comité 21, compte rendu, 2009). L'excellence que réclame un segment dans un domaine donné, comme la transparence, suppose un apprentissage qui sera redéployable dans des segments jugés moins exigeants : « *L'exigence de transparence pour des contrats de cette nature [modèle 4P] doit être supérieure au niveau de transparence appliqué sur des contrats du segment business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

Ces apprentissages permettent enfin de développer une certaine agilité organisationnelle, favorisant l'adaptation des pratiques de l'entreprise au contexte d'intervention : « *En fait, c'est une espèce de menu dans lequel finalement on ne préjuge pas et on n'avance pas des produits et prestations de service au client. Mais par contre, on lui montre toutes les possibilités dans lesquelles il peut piocher pour répondre à ses besoins et à ses nécessités. Ça c'est un cercle permanent. On a appris de l'Australie. On a appris aussi des pays du sud, et tout ça vient enrichir un peu nos offres et nos compétences et nos capacités.* » (DIS, entretien, 2010).

Tableau 5 : Données sur la mise en cohérence globale des segments d'activité

Mise en cohérence globale	
Thèmes	Données
Transferts entre les segments	D'autres points ont été évoqués [par les OSC] : Le renforcement des capacités ou le transfert de compétences pourraient représenter le ciment qui unit ces trois segments. (Comité 21, compte rendu, 2009) On a donc notre rôle à jouer. (...) De redistribuer une part de ces bénéfices dans le segment qui a besoin d'assistanat. Mais au milieu, il y a des segments de populations, des situations qui peuvent être en France, qui ne sont pas forcément dans le sud, où les gens n'ont pas besoin d'assistanat parce qu'ils ont quand même les moyens de construire des solutions durables (...). On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour

	<p>transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques. (DIS, entretien, 2008)</p> <p>Les objectifs pour le segment <i>Business en situation difficile</i> est de conserver et de développer les savoirs et les compétences et de veiller aux futurs marchés potentiels, tout en améliorant l'image institutionnelle de Suez Environnement. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p>
Apprentissage	<p>La fondation permet à Suez Environnement de construire des partenariats, de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage. Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues. (Comité 21, 2009)</p> <p>Les objectifs pour le segment <i>Business en situation difficile</i> est de conserver et de développer les savoirs et les compétences et de veiller aux futurs marchés potentiels, tout en améliorant l'image institutionnelle de Suez Environnement. (Direction de la stratégie, réunion, 2008)</p> <p>La connaissance des communautés, la gestion de la clientèle... ce sont des choses toutes bêtes. Nous on arrive avec des standards européens, des standards technologiques, alors que parfois, cela va contre l'intérêt des populations. On peut très bien avoir la même qualité de service, la même qualité d'eau, mais avec des standards qui soient différents. Cela fait partie des enrichissements qu'on peut avoir. (DIS, entretien, 2008)</p>
Porosité entre les segments	<p>En ce qui concerne la segmentation, l'entreprise rappelle que les frontières entre les trois segments ne sont pas « étanches », le but n'étant pas de décrire le monde d'une manière schématique, mais d'essayer de rendre « homogène » son intervention, dans un contexte où coexistent des situations très variées. (Comité 21, compte rendu, 2009)</p> <p>C'est d'ailleurs pour ça que je vous ai parlé de segmentation, car il y a des savoir-faire et des actions dans l'entreprise qui sont transverses à toutes les situations auxquelles on a à faire face. Par exemple, à partir du moment où on a décidé que les activités caritatives avec les ONG se fassent dans un segment déterminé, cela exige aussi, puisque c'est notre métier, qu'on intègre le même niveau de qualité à travers le partenaire. De l'autre côté, on peut très bien travailler avec des ONG sur des problèmes spécifiques d'accès à l'eau dans des contrats qui sont des contrats commerciaux traditionnels. Cette double approche est intéressante car cela n'exclut pas les populations des processus, au contraire. Cela permet justement de leur faire bénéficier, de façon adaptée, des mêmes services. (DIS, entretien, 2008)</p> <p>Le modèle 4P [relatif au segment business en situation difficile] a vocation à n'être que temporaire. Après la prise de connaissance et l'appropriation, la maturité du système doit normalement déboucher sur un système contractuel classique (affermage...). (Comité 21, compte rendu, 2008)</p>

Notre cas montre que le processus de sensemaking stratégique post crise ouvert aux OSC se compose de trois phases. La première étape consiste à diminuer l'ambiguïté associée à l'environnement. Le dialogue avec les OSC a permis de révéler les spécificités locales relatives aux différents contextes d'intervention de Suez-Environnement et de re-segmenter les activités en conséquence. Cette re-segmentation génère une nouvelle ambiguïté associée à l'opérationnalisation des segments mis en place. Le dialogue s'est alors focalisé sur la mise en œuvre des activités au sein des différents segments. Cette opérationnalisation des segments génère, elle aussi, une nouvelle ambiguïté associée à la mise en cohérence des segments. Le

dialogue s'est alors concentré sur les moyens de construire la cohérence globale des activités pour donner une consistance à la nouvelle mission de l'entreprise.

Ainsi, le processus de sensemaking ouvert aux OSC a permis à l'entreprise de mieux comprendre son environnement, de spécifier le contenu de divers segments d'activité stratégiques, et la manière de les mettre en synergie. Bien qu'il s'agisse des prémises d'un renouvellement stratégique, le processus de sensemaking stratégique débouche sur des transformations structurantes pour l'avenir de l'entreprise. En effet, l'entreprise passe d'un business model unique fondé sur des standards contractuels et technologiques à un portefeuille de business models fondé sur le dialogue et l'adaptation des logiques d'intervention.

Discussion : les enjeux de l'ouverture du sensemaking stratégique post crises aux OSC

Nos résultats mettent en évidence l'existence d'un processus de sensemaking stratégique qui se caractérise par l'inclusion des parties prenantes externes. En effet, le dialogue institutionnel avec les OSC – chercheurs, ONG, bailleurs de fonds, etc. – a permis à l'entreprise de réduire l'ambiguïté émanant d'un contexte de crise. Il convient donc de distinguer deux processus de sensemaking stratégiques : un processus de sensemaking stratégique « fermé », où les acteurs internes de l'entreprise font sens de la situation stratégique, et un processus de sensemaking stratégique « ouvert », où l'entreprise invite les parties prenantes externes à participer à la construction de sens. La seconde perspective s'inscrit volontiers dans une démarche d'open stratégie (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017; Whittington, Caillaud, & Yakis Douglas, 2011) où le processus de sensemaking stratégique mobilise des acteurs situés en dehors des frontières de l'entreprise. Cette perspective permet d'analyser finement la nature des participants aux processus stratégiques, et la façon dont ils y contribuent (Mantere & Vaara, 2008).

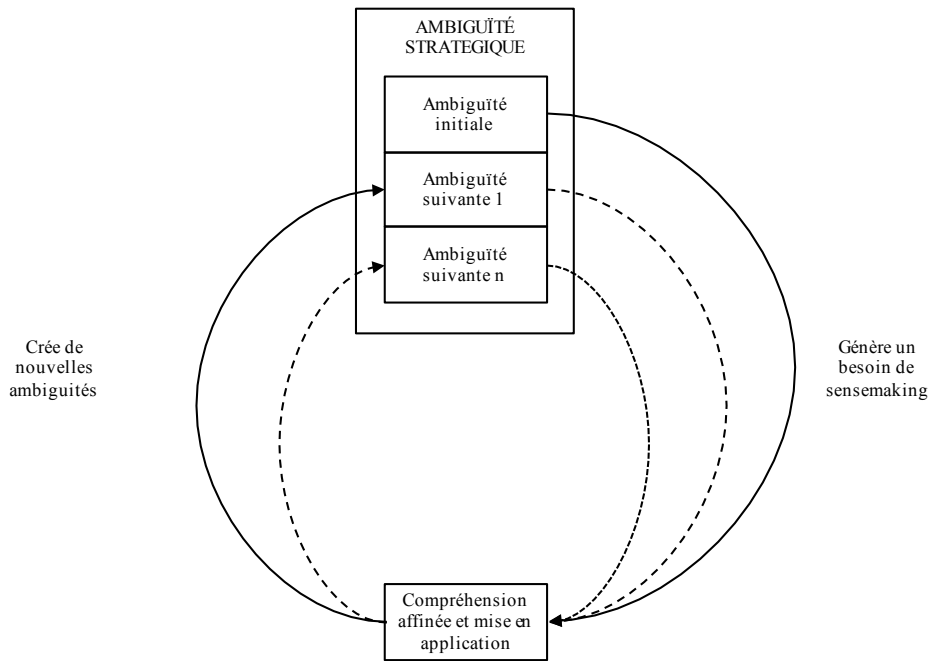
L'aspect cyclique du processus de sensemaking stratégique post crise ouvert aux OSC

Nos résultats mettent en évidence l'existence de phases successives. Chaque phase joue un rôle spécifique dans le processus de sensemaking stratégique. Dans un premier temps, les OSC servent de révélateurs des ambiguïtés présentes ou potentielles au sein de l'environnement. Le contexte de crise complexifie la lecture de l'environnement et peut créer une diversité de raisons motivant le processus de sensemaking (McCaskey, 1982). Dans ce contexte, la nature même du problème n'est pas nécessairement connue ni conscientisée, la quantité et la fiabilité des informations sont contraignantes, les interprétations possibles sont multiples, les points de vue sont ancrés dans des valeurs et des orientations politiques, les objectifs sont multiples et potentiellement incommensurables. Dans un second temps, les OSC permettent à l'entreprise de réduire l'ambiguïté associée à la stratégie qu'elle souhaite mettre en place pour s'adapter à son environnement. Elles contribuent activement à l'opérationnalisation des nouvelles activités de l'entreprise. Dans un troisième temps, elles participent à la diminution de l'ambiguïté associée à la diversification des activités pour construire une cohérence globale fondée sur une mission renouvelée.

Cette séquentialité qui structure l'ensemble du processus de sensemaking est marqué par une alternance entre des périodes de réduction et d'augmentation de l'ambiguïté. En effet, chaque phase, qui vise un objectif de réduction de l'ambiguïté sur une problématique donnée, génère une nouvelle ambiguïté associée aux pistes de solutions apportées. En d'autres termes, les décisions permises par la réduction de l'ambiguïté dans la phase précédente, génèrent de nouveaux espaces d'incertitude, sur lesquels l'entreprise va chercher à construire collectivement du sens. Si Gioia et Chittipedi (1991) ont pu mettre en évidence des processus similaires, où la hausse de l'ambiguïté est liée à un processus de sensegiving de la part de la direction, notre cas révèle l'apparition de nouveaux enjeux stratégiques générés par les phases de sensemaking. En effet, la résolution de l'ambiguïté environnementale est réalisée via une

distinction des environnements, ce qui génère une ambiguïté sur l'unicité de la façon d'agir. Une fois cette nouvelle ambiguïté résolue par l'adoption d'une nouvelle segmentation stratégique, cette dernière génère l'ambiguïté d'harmonisation des segments différenciés. Dès lors, on s'aperçoit qu'à la suite de l'ambiguïté initiale, le processus de sensemaking, qui permet de mieux faire sens d'une situation ambiguë, génère la découverte de nouvelles ambiguïtés, qui seront traitées dans le cycle suivant, etc.

Selon les travaux précédents, le sensemaking permet à l'action de se poursuivre en réduisant l'ambiguïté (Vlaar, Van den Bosch, & Volberda, 2006; Weick, 1985; 1995) car l'effondrement du sens impliquerait un effondrement de l'activité collective (Weick, 1990; e.g. 1993) ou à minima des difficultés à poursuivre l'action (Vaara, 2003). Notre analyse montre que l'issue d'une phase de sensemaking peut être la création d'une nouvelle ambiguïté, et que l'action collective se structure non pas par simple résolution de l'ambiguïté mais par une succession de résolution et de construction de nouvelles ambiguïtés. La figure 4 illustre le cycle du sensemaking dans la dynamique résolution/construction des ambiguïtés stratégiques.



--- Figure 4. Le cycle du sensemaking stratégique ouvert post crise ---

Ici, nous soulignons un enjeu managérial fort qui est celui d'adopter une posture réflexive. En effet, l'aspect cyclique implique d'accepter de se remettre en cause et de laisser émerger les nouvelles ambiguïtés. Le système immunitaire de l'organisation (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999), les structures organisationnelles (Baumard, 1995; 1997) et la culture stratégique (Mantere & Vaara, 2008) peuvent bloquer ce processus cyclique marqué par la production de nouvelles ambiguïtés. Le cadre post crise semble propice pour mettre en œuvre le type de cycle que nous avons identifié car il oblige la modification du contenu stratégique sous peine de voir l'entreprise s'effondrer.

Rôle du temps long dans l'interaction OSC-entreprise post crise

Le processus de sensemaking stratégique post crise analysé s'est déroulé sur une période minimale de 10 années si l'on intègre le contexte de mise en place du dialogue institutionnel avec les parties prenantes. Si des processus à durée restreinte (quelques minutes ou heures)

peuvent survenir dans le cadre de l'organisation (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1990; 1993), d'autres peuvent durer plusieurs mois (Gioia & Chittipeddi, 1991; Monin et al., 2013). Dans notre cas, le processus de sensemaking stratégique s'étale sur plusieurs années. Cette découverte permet de réhabiliter l'approche processuelle chronologique – dite « faible » (Langley, 1999; Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013) – là où la tendance actuelle est de s'appuyer sur une approche « forte » des processus organisationnels (Chang & Tu, 2005; Hernes & Maitlis, 2010) bien qu'elle soit intéressante pour appréhender le sensemaking (Clegg, Kornberger, & Rhodes, 2005). Le temps long est une des caractéristiques possibles des processus stratégiques ouverts (Hautz et al., 2017) impliquant une approche longitudinale qui se révèle souvent ambitieuse : recueil de données sur plusieurs années, changement des acteurs sur le terrain et donc évolution de la relation, etc.

Ce temps long peut s'expliquer par la nécessité pour l'entreprise et ses parties prenantes d'engager un travail de construction de la confiance. Ce travail est d'autant plus important dans le cadre de relations ONG-entreprises qui sont marquées par la méfiance et l'ambiguïté (Burchell & Cook, 2012; Valor & Merino de Diego, 2009; Yaziji & Doh, 2009). Aussi, un effort de traduction du discours du partenaire doit être entrepris, ce qui suppose éventuellement une inclinaison de la culture, ou le développement d'une forme d'altérité. Le temps long tient également à l'objectif du dialogue. Ici, il s'agit de faire évoluer la stratégie, de modifier les business models, ce qui suppose d'emblée une inscription dans un temps long. Il se justifie d'autant plus que le contexte est marqué par la crise. L'entreprise doit réaliser un travail de réhabilitation, nécessitant de fournir des preuves tangibles de l'engagement de l'entreprise. Le fait de dédier du temps au processus est en soi une marque de sérieux. Le temps long tient enfin à l'hétérogénéité du panel de parties prenantes. L'entreprise doit faire la synthèse des commentaires qui ne sont pas forcément tous cohérents entre eux. De plus, ce travail suppose de concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux des parties prenantes, de

faire du tri dans les commentaires et les suggestions, et de construire une démarche pédagogique de restitution des décisions. On pourrait presque ici parler d'éloge de la lenteur, dans un monde où l'immédiateté et le retour rapide sur investissement deviennent une norme. Par ailleurs, cette temporalité sur plusieurs années du processus de sensemaking stratégique va de pair avec une relation privilégiée avec les OSC. En effet, afin de résoudre les dilemmes de l'ouverture stratégique (Hautz et al., 2017) l'entreprise peut différer dans le temps certaines des actions qu'elle peut mettre en œuvre. Ainsi, les premières interactions permettent à chacun d'entendre l'autre et de mieux le comprendre. La confiance peut alors s'installer pour améliorer la transparence des acteurs entre eux et éviter le risque d'opposition trop forte entre entreprise et OSC. Ainsi, alors que certains acteurs des premières sessions se révèlent opposants à l'entreprise, la dynamique insufflée leur permet de collaborer avec l'entreprise, dépassant ainsi une vision statique de la collaboration ou du conflit entre entreprise et OSC (Yaziji & Doh, 2009).

Les tensions du sensemaking stratégique ouvert aux OSC

Les relations OSC entreprises ont déjà été abordés sous de multiples angles. Pour schématiser, les relations entre ces types d'entités peuvent être très variées, allant de la simple utilisation des OSC par les entreprises dans leur quête de légitimité (Austin & Seitanidi, 2012b; Laasonen et al., 2012) à l'articulation des business models des deux entités (Dahan et al., 2010). Notre étude met en évidence un cas où l'engagement de l'entreprise envers les OSC lui permet d'enclencher un processus de renouvellement de sa stratégie, s'écartant ainsi des situations de *greenwashing* (Laufer, 2003; Ramus & Montiel, 2005) ou de découplage entre le discours RSE et l'activité réelle (Crilly, Zollo, & Hansen, 2012; Jamali, Lund-Thomsen, & Khara, 2017). Dès lors, l'entreprise se trouve confrontée aux principaux dilemmes des démarches stratégiques ouvertes à vocation transparentes et inclusives (Hautz et al., 2017; Whittington et al., 2011).

En effet, deux tensions relatives à l'engagement des OSC ont été identifiées dans notre étude. Tout d'abord, le fait d'inclure les OSC dans la réflexion stratégique implique que les OSC se sentent impliquées dans les choix stratégiques. Dès lors, il faut gérer la tension émanant de l'inclusion sans toutefois que les décisions incombent aux OSC. Ainsi, si la décision stratégique n'est pas déléguée à l'externe (Whittington et al., 2011), elle s'appuie sur un processus d'inclusion très fort qui pourrait inciter certaines OSC à prendre part aux décisions qu'elles ont contribué à préparer. Par ailleurs, dans notre cas, les décisions sont une application directe des conclusions des séances du dialogue ouvert. On peut se demander si la volonté de participer des OSC aurait été maintenue au même niveau dans le cas où les premières décisions avaient été incohérentes par rapport au dialogue.

Par ailleurs, notre étude montre que le rôle des OSC s'est déplacé aux cours des cycles de sensemaking. Dans le premier cycle, les OSC aident l'entreprise à mieux comprendre son environnement, tandis que les deuxième et troisième cycles amènent les OSC à contribuer aux aspects business de l'entreprise : on y parle des segments d'activités, de logiques de revenus, de synergies et de tensions entre activités. L'entreprise a ainsi choisi d'être très transparente sur ses logiques d'activités. Il est légitime de se demander jusqu'où l'entreprise peut aller dans la transparence vis-à-vis des OSC dans la mesure où elle engendre une réduction du pouvoir (Han, 2017) et potentiellement de sa latitude discrétionnaire. Lorsqu'on sait que les attentes risquent d'être toujours plus fortes en terme d'ouverture (Hautz et al., 2017), la tentation de se refermer peut survenir ou bien de changer de mode d'ouverture en passant de l'inclusion à la transparence (Gegenhuber & Dobusch, 2016). Notre cas montre bien l'augmentation de l'inclusion et de la transparence au cours du temps. Ceci peut s'expliquer par deux hypothèses : 1) la modification de la nature de l'ambiguïté stratégique à traiter au cours du temps n'implique pas d'accroître le degré de connaissance sur l'entreprise mais plutôt une modification sur la nature des connaissances et 2) le sentiment d'un intérêt

compatible, convergent ou éventuellement réciproque. Dès lors, comme Weick (1995) l'avance, il n'est pas nécessaire que les deux entités – entreprise et OSC – fassent sens de la situation de la même façon pour collaborer mais uniquement qu'un minimum de sens soit partagé afin que l'action puisse se dérouler. La gestion de ces tensions nécessite ainsi d'assumer une forme de conflictualité entre les acteurs qui ont des intérêts potentiellement divergents, dans une culture managériale où la maîtrise des situations semble très prégnante.

Perspectives de recherche

Notre étude ouvre la voie à d'autres recherches dans l'étude du sensemaking stratégique post crise ouvert aux OSC. Tout d'abord, une étude fine des pratiques par lesquelles les membres de l'entreprise organisent le sensemaking stratégique avec les OSC nous semble intéressante. En effet, Balogun et al. (2014) ainsi que Birkinshaw (2017) avancent les liens entre une approche pratique de la stratégie (éventuellement ouverte) et le sensemaking. Une utilisation à un niveau plus micro des pratiques des acteurs impliqués dans le dialogue avec les OSC nous semble importante. Par exemple, il serait pertinent d'interroger les pratiques qui permettent aux acteurs de gérer les tensions issues de l'ouverture stratégique dans le cadre d'un sensemaking stratégique post crise. Aussi, nous avons étudié une grande entreprise qui a subi une crise dans un pays dans lequel elle a cherché à s'implanter. Si les conséquences financières ont été majeures, sa survie n'a pas été remise en cause. On peut se demander si la remise en cause de la survie de l'organisation impliquerait un processus de sensemaking stratégique post crise similaire. Enfin, notre étude a pris en compte les relations OSC-entreprise dans le cadre d'un processus de dialogue institutionnalisé. On peut alors se demander si les rencontres OSC-entreprise en dehors de ce processus ont pu avoir une influence sur le déroulé du processus de sensemaking stratégique, par exemple via des pratiques d'*issue selling* (Dutton & Ashford, 1993; Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001) de managers de Suez argumentant sur la prise en compte de tel ou tel enjeu stratégique.

Nous voyons ici aussi la possibilité de nouvelles voies de recherche autour de l'*issue selling* généré par les relations externes des acteurs avec les OSC.

Références

- Austin, J. E. 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69–97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. 2012a. Collaborative Value Creation. A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5): 726–758.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. 2012b. Collaborative Value Creation. A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 929–968.
- Austin, J. E., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R. M., Gutierrez, R., et al. 2004. *Social Partnering in Latin America. Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations*. Harvard University press.
- Ählström, J., & Sjöström, E. 2005. CSOs and business partnerships: strategies for interaction. *Business Strategy and the Environment*, 14(4): 230–240.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4): 523–549.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2): 175–201.
- Baron, D. P. 1995. Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2): 47–65.
- Baumard, P. 1995. Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité. *Revue Française De Gestion*, 105: 49–57.
- Baumard, P. 1997. L'information stratégique dans la grande organisation. *Systèmes d'Information Et Management*, 2(2): 5–29.
- Birkinshaw, J. 2017. Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3): 423–426.
- Birkinshaw, J., & Ridderstrale, J. 1999. Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8: 149–180.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. 2007. Cocreating Business's New Social Compact. *Harvard Business Review*, 85(2): 80–90.
- Burchell, J., & Cook, J. 2012. Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business–NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 113(3): 505–518.
- Calton, J. M., & Payne, S. L. 2003. Coping With Paradox. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems. *Business & Society*, 42(1): 7–42.
- Chang, C.-H., & Tu, C.-Y. 2005. Exploring Store Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty Relationship: Evidence from Taiwanese Hypermarket Industry. *Journal of American Academy of Business*, 7(2): 197–202.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. 2009. Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5): 846–860.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. 2005. Learning/Becoming/Organizing.

- Organization*, 12(2): 147–167.
- Collins, D. 2009. The Failure of a Socially Responsive Gold Mining MNC in El Salvador: Ramifications of NGO Mistrust, *Journal of Business Ethics*, 88(2):245-268.
- Corbin, J., & Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Corvellec, H., & Risberg, A. 2007. Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3): 306–326.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. 2012. Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *The Academy of Management Journal*, 55(6): 1429–1448.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(2-3): 326–342.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. 2006. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1): 47–73.
- Doh, J. P., & Teegen, H. 2003. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*. Greenwood Publishing Group.
- Doh, J. P., Lawton, T. C., Rajwani, T., & Paroutis, S. 2014. Why your company may need a chief external officer: Upgrading external affairs can help align strategy and improve competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 43(2): 96–104.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. 1993. Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3): 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. 2001. Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4): 716–736.
- Garreau, L., Mouricou, P., & Grimand, A. 2015. Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations. *British Journal of Management*, 26(4): 689–712.
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. 2016. Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*, 50(3): 337–354.
- Gephart, R. P. 1993. The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1465–1514.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433–448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370–403.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15–31.
- Grolin, J. 1998. Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, 7(4): 213–222.
- Han, B.-C. 2017. *La société de transparence*. PUF.
- Harangozó, G., & Zilahy, G. 2015. Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89: 18–31.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3): 298–309.

- Hernes, T., & Maitlis, S. 2010. *Process, Sensemaking, and Organizing*. Oxford University Press.
- Hsieh, J. J. P.-A., Rai, A., & Xu, S. X. 2011. Extracting Business Value from IT: A Sensemaking Perspective of Post-Adoptive Use. *Management Science*, 57(11): 2018–2039.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Khara, N. 2017. CSR Institutionalized Myths in Developing Countries. An Imminent Threat of Selective Decoupling. *Business & Society*, 56(3): 454–486.
- Kourula, A., & Laasonen, S. 2010. Nongovernmental Organizations in Business and Society, Management, and International Business Research. *Business & Society*, 49(1): 35–67.
- Laasonen, S., Fougère, M., & Kourula, A. 2012. Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO–Business Relations: A Critical Assessment. *Journal of Business Ethics*, 109(4): 521–545.
- Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Langley, A., & Abdallah, C. 2011. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6: 201–235.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. 2013. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *The Academy of Management Journal*, 56(1): 1–13.
- Laufer, W. S. 2003. Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3): 253–261.
- London, T., & Hart, S. L. 2011. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. FT press.
- Louis, M. R., & Bartunek, J. M. 1992. Insider/Outsider Research Teams: Collaboration Across Diverse Perspectives. *Journal of Management Inquiry*, 1(2): 101–110.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21–49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 57–125.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1): 57–84.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. 2010. Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3): 551–580.
- Malinowski, B. 1922. *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mantere, S., & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2): 341–358.
- McCaskey, M. B. 1982. *The executive challenge: managing change and ambiguity*. Pitman.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. 2013. Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration. *The Academy of Management Journal*, 56(1): 256–284.
- Oetzel, J., & Doh, J. P. 2009. MNEs and development: a review and reconceptualization. *Journal of World Business*, 44: 108–120.
- Pandza, K., & Thorpe, R. 2009. Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, 20: S118–S131.
- Pedersen, E. R. G., & Pedersen, J. T. 2013. The rise of Business-NGO Partnership. *Journal of Corporate Citizenship*, 50: 6–19.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62–77.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. 2005. When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? *Business & Society*, 44(4): 377–414.
- Richards, L. 2010. *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–983.
- Roux-Dufort, C., & Vidaillet, B. 2003. The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation. *International Studies of Management & Organization*, 33(1): 86–115.
- Ryfman, P. 2004. *Les ONG*. La Découverte.
- Schwandt, D. R. 2005. When Managers Become Philosophers: Integrating Learning with Sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2): 176–192.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. 2009. Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(S2): 413–429.
- Skippari, M., & Pajunen, K. 2010. MNE-NGO-Host Government Relationships in the Escalation of an FDI Conflict. *Business & Society*, 49(4): 619–651.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2): 239–270.
- Thomas, J. B., Gioia, D. A., & Ketchen, D. J., Jr. 1997. Strategic Sense-Making: Learning Through Scanning, Interpretation, Action and Performance. *Advances in Strategic Management*, 14: 299–329.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. 2001. Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 12(3): 331–345.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. 2010. Making social ventures work. *Harvard Business Review*, 88(9): 66–73.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4): 859–894.
- Valor, C., & Merino de Diego, A. 2009. Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship. *Business Ethics: a European Review*, 18(2): 110–126.
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006. Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. *Organization Studies*, 27(11): 1617–1638.
- Vlaar, P. W. L., Van Fenema, P. C., & Tiwari, V. 2008. Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense. *MIS Quarterly*, 32(2): 227–255.
- Weick, K. 1979. *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. 1985. Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory. In Y. Lincoln (Ed.), *Organizational Theory and Inquiry: The paradigm Revolution*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*,

- 25(4): 112–127.
- Weick, K. 1990. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3): 571–593.
- Weick, K. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628–652.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. 2010. Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3): 537–550.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5): 613–634.
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis Douglas, B. 2011. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3): 531–544.
- Yaziji, M., & Doh, J. 2009. *NGOs and corporations. Conflict and Collaboration*. Cambridge: Cambridge University Press.