

***Business models* de l'entreprise et ONG : contributions
du portefeuille de partenariats**
**Company's Business Models and NGOs: Inputs from
the Partnerships Portfolio**
**Modelos de negocio de la empresa y ONG: aportaciones
del portafolio de colaboraciones**

Raphaël Maucuer et Alexandre Renaud

Volume 23, numéro 3, 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1062217ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1062217ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

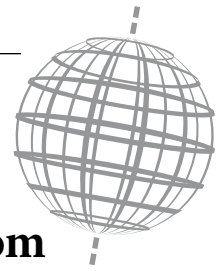
Citer cet article

Maucuer, R. & Renaud, A. (2019). *Business models* de l'entreprise et ONG : contributions du portefeuille de partenariats. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(3), 172-185.
<https://doi.org/10.7202/1062217ar>

Résumé de l'article

Les grandes entreprises sont soumises à des enjeux sociétaux qui menacent leur développement. Pour assurer leur pérennité, certaines décident de développer des partenariats diversifiés avec des organisations non-gouvernementales (ONG). A partir d'une étude de cas approfondie, nous identifions différents types de contributions des partenariats ONG-entreprise à la stratégie d'une multinationale. Au niveau corporatif, ils participent au pilotage des activités stratégiques de l'entreprise, et au niveau *business*, ils contribuent de façon complémentaire au déploiement des différents modèles d'affaires. Ces résultats permettent de repenser la contribution des ONG à la stratégie de l'entreprise à travers le concept de portefeuille de partenariats ONG-entreprise.

Business models de l'entreprise et ONG : contributions du portefeuille de partenariats



Company's Business Models and NGOs: Inputs from the Partnerships Portfolio

Modelos de negocio de la empresa y ONG: aportaciones del portafolio de colaboraciones

RAPHAËL MAUCUER

ESSCA School of Management

ALEXANDRE RENAUD

EM Normandie

RÉSUMÉ

Les grandes entreprises sont soumises à des enjeux sociétaux qui menacent leur développement. Pour assurer leur pérennité, certaines décident de développer des partenariats diversifiés avec des organisations non-gouvernementales (ONG). À partir d'une étude de cas approfondie, nous identifions différents types de contributions des partenariats ONG-entreprise à la stratégie d'une multinationale. Au niveau corporatif, ils participent au pilotage des activités stratégiques de l'entreprise, et au niveau *business*, ils contribuent de façon complémentaire au déploiement des différents modèles d'affaires. Ces résultats permettent de repenser la contribution des ONG à la stratégie de l'entreprise à travers le concept de portefeuille de partenariats ONG-entreprise.

Mots-Clés : Stratégie; modèles d'affaires; organisations non-gouvernementales (ONG); partenariats; portefeuille

ABSTRACT

Large companies have to deal with societal challenges that threaten their development. To survive, some decide to develop diversified partnerships with non-governmental organizations (NGOs). Drawing on an in-depth case study, we identify different types of contributions of business-NGO partnerships to a multinational's strategy. At the corporate level, they participate in the management of the company's strategic activities, and at the business level, they contribute in a complementary way to the implementation of the various business models. These results open a renewed reflection on the contribution of NGOs to the company's strategy through the concept of business-NGO partnerships portfolio.

Keywords: Strategy; business models; non-governmental organizations (NGOs); partnerships; portfolio

RESUMEN

Las grandes empresas están expuestas a desafíos sociales que amenazan su desarrollo. Para sobrevivir, algunas deciden desarrollar colaboraciones diversificadas con organizaciones no gubernamentales (ONG). A partir de un estudio de caso detallado, identificamos diferentes tipos de aportaciones de la colaboración ONG-empresa a la estrategia de una multinacional. A nivel corporativo, participan en la gestión de las actividades estratégicas de la empresa, y a nivel de negocio, contribuyen de forma complementaria al despliegue de los diferentes modelos de negocio. Estos resultados permiten repensar la aportación de las ONG a la estrategia de la empresa a través del concepto de portafolio de colaboraciones con las ONG.

Palabras Clave: Estrategia modelos de negocio; organizaciones no gubernamentales (ONG); colaboraciones; portafolio

Les organisations non-gouvernementales (ONG) sont toujours plus nombreuses et influentes (Harangozó et Zilahy, 2015). Elles sont considérées comme de véritables instances de régulation (Dahan *et al.*, 2010; Teegen *et al.*, 2004) et représentent un marché extrêmement vaste (Yaziji et Doh, 2009). Dans ce contexte, un champ de recherche dynamique (Pedersen et Pedersen, 2013; Laasonen *et al.*, 2012) s'est structuré autour des relations entre ONG et entreprises.

Les relations entre ONG et entreprises sont historiquement marquées par la défiance ou le conflit (London *et al.*, 2004; Lewis, 1998). Ces acteurs sont néanmoins incités à coopérer à travers différentes formes de partenariats ONG-entreprises (POE). En effet, les entreprises s'inscrivent dans un cadre légal et normatif contraignant et subissent le renforcement des pressions exercées par la société civile (Yaziji et Doh, 2009). Les POE sont pour elles un levier d'adaptation (Austin, 2000a). De leur côté, les ONG sont soumises à une compétition accrue pour l'obtention de dons et de subventions (Weerawardena et Mort, 2006). Au regard des moyens matériels et financiers des entreprises, les POE apparaissent comme une solution de diversification de leurs revenus.

Les POE sont des formes organisationnelles innovantes réputées efficaces pour répondre aux problématiques du développement durable (Austin, 2000b; Murphy *et al.*, 2015). La complémentarité des ressources et des compétences des partenaires (Rondinelli et London, 2003; Brugmann et Prahalad, 2007) ou de leurs modèles d'affaires (Dahan *et al.*, 2010) sont un atout pour concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux (Rein et Scott, 2009). Ils sont généralement présentés comme un substitut pour répondre à l'inefficacité des formes traditionnelles de régulation comme le marché ou l'État.

Toutefois, les recherches qui apprécient la contribution des POE à la stratégie ne tiennent pas compte de la diversité des partenariats au sein des entreprises, alors même qu'ils recouvrent une réalité plurielle et font l'objet de nombreuses typologies (Pedersen et Pedersen, 2013). Elles n'opèrent pas de distinction entre les diverses contributions associées aux différents types de POE, tant au niveau de la stratégie *business* que de la stratégie *corporate* (Andrews, 1971). Les POE sont traités de façon isolée et leur complémentarité n'est pas envisagée.

Pour dépasser ces limites et apprécier la diversité des contributions stratégiques attachées à leurs différentes formes, nous mobilisons une approche globale des POE. Nous nous appuyons sur une typologie intégrative (Austin et Seitanidi, 2012a, 2012b) qui couvre l'ensemble des pratiques en termes de POE. De plus, nous mobilisons le concept de modèle d'affaires (Maucuer et Renaud, 2019) comme un outil d'opérationnalisation de la stratégie *business* (Demil et Lecocq, 2010) et *corporate* (Aspara *et al.*, 2013). Ce concept offre un niveau de granularité fin (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) nécessaire pour appréhender la contribution des partenariats ou des alliances aux activités stratégiques de l'entreprise (Bouncken et Fredrich, 2016).

A partir d'une étude de cas en profondeur menée dans un grand groupe international, nous mettons en lumière la variété et l'importance des apports des POE à la stratégie de l'entreprise. Au niveau corporatif, les POE contribuent à la redéfinition du périmètre d'activité de l'entreprise structuré autour de trois nouveaux segments. Au niveau *business*, ils participent activement à la définition et au déploiement des trois modèles d'affaires issus de la nouvelle segmentation stratégique.

Cet article vient enrichir la littérature sur les POE en précisant le rôle du portefeuille de POE dans le renouvellement stratégique d'une entreprise. Nous identifions les différents types de concours par lesquels les POE contribuent aux modèles d'affaires de l'entreprise et mettons en évidence leur complémentarité. Les POE peuvent servir d'instance de pilotage, mais également de leviers variés de mise en œuvre pour adapter les activités stratégiques de l'entreprise au contexte. D'un point de vue managérial, nous soulignons l'intérêt d'une gestion stratégique du portefeuille de POE. Cette approche novatrice encourage toutes les initiatives partenariales avec les ONG et suggère aux dirigeants de penser leur articulation avec la stratégie de l'entreprise.

Notre article suit une structure classique. Dans un premier temps nous réalisons un examen critique de la littérature sur les POE. Ensuite, nous présentons et justifions nos choix méthodologiques basés sur une étude de cas approfondie, avant d'exposer et de discuter les résultats issus de notre travail empirique.

Partenariats ONG-entreprise et stratégie de l'entreprise

Après avoir présenté la diversité des POE, nous abordons la question de leur contribution stratégique aux activités de l'entreprise en défendant le besoin d'une approche par le modèle d'affaires.

DIVERSITÉ DES PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE

La notion de POE recouvre une réalité plurielle matérialisée par différentes modalités de partenariats (Austin, 2000b; Rondinelli et London, 2003). Nous pouvons distinguer les POE orientés vers les activités des ONG de ceux qui servent les activités de l'entreprise (Mach, 2002). La seconde approche, dans laquelle nous nous inscrivons, renvoie à une grande variété de typologies (Dahan *et al.*, 2010; Schwesinger-Berlie, 2010; Baddache, 2004; Elkington et Fennell, 2000; Austin, 1998; Stafford et Hartman, 1996; Waddock, 1991). Un modèle intégré de ces typologies est proposé par Austin et Seitanidi (2012a, 2012b) à partir du concept de *continuum de collaboration* (Austin, 2000a,

2000b). Ils distinguent les POE selon le niveau d'engagement de l'entreprise : les partenariats philanthropiques; transactionnels; intégratifs; et transformationnels.

Le partenariat philanthropique correspond à un niveau d'engagement faible et se définit par des opérations de mécénat financier ou de compétences déployées par les fondations d'entreprises (Stafford et Hartman, 1996; Elkington et Fennell, 2000; Baddache, 2004). Des ressources peu spécifiques sont transférées unilatéralement de l'entreprise vers l'ONG pour l'aider à remplir sa mission. En contrepartie, l'entreprise retire un bénéfice appelé *valeur associative* (Austin et Seitanidi, 2012b) qui se concrétise par un gain en termes de crédibilité, de réputation, de légitimité, ou par une utilisation élargie de ses produits, services ou ressources, etc.

Le partenariat transactionnel repose sur un niveau d'engagement intermédiaire. Il renvoie à des activités formelles inscrites dans le champ de la responsabilité sociale (Baddache, 2004; Schwesinger-Berlie, 2010) telles que des démarches de certification, des programmes de bénévolat, la rédaction de chartes, ou la co-organisation d'événements. Dans ce cadre, Stafford et Hartman (1996) distinguent les accords de licence, les parrainages, les labellisations de produits, les groupes de travail, les alliances pour développer une législation ou des procédés « verts ». Elkington et Fennell (2000) identifient aussi les démarches de dialogue thématique organisées sous la forme de processus formels d'échange d'informations. Les flux de ressources sont bilatéraux, les partenaires partageant des ressources complémentaires. Ils poursuivent des intérêts convergents, comme l'illustre l'un des projets de la fondation Ashoka (Dahan *et al.*, 2010) : des agriculteurs locaux augmentent leurs revenus grâce à l'installation d'une entreprise distribuant des services d'eau et d'assainissement.

Le partenariat intégratif implique un niveau d'engagement fort et inscrit les partenaires dans un processus de co-création de valeur. Il renvoie au déploiement d'activités stratégiques dont l'impact sociétal intéresse la mission de l'ONG. Les partenaires combinent des actifs et des compétences clés dans le cadre d'un processus commun (Dahan *et al.*, 2010; Brugmann et Prahalad, 2007; Baddache, 2004; Elkington et Fennell, 2010), notamment lors d'un projet d'implantation nécessitant un fort ancrage local (Doh et Teegen, 2002; Oetzel et Doh, 2009; Vachani *et al.*, 2009). Ces projets sont générateurs d'actifs immatériels pour les partenaires – apprentissage, confiance, capital social, sensibilité aux problématiques sociétales, capacité à nouer de futures relations, etc. – et peuvent entraîner des externalités positives pour la société (Austin et Seitanidi, 2012a). Toutefois, l'engagement réciproque nécessite des formes adaptées de gouvernance pour atteindre les objectifs (Quélin *et al.*, 2017) et appréhender l'ambiguïté de la relation (Sharma et Bansal, 2017).

Enfin, le partenariat transformationnel constitue le niveau d'engagement le plus avancé en reposant sur une collaboration de long terme. Il implique un ensemble de parties prenantes à travers des collaborations multisectorielles (Dahan *et al.*, 2010) et des formes contractuelles variées (Elkington et Fennell, 2010). Ils peuvent prendre la forme d'un dialogue stratégique autour de problématiques industrielles et commerciales (Elkington et Fennell, 2010; Baddache, 2004), avec la mise en place d'un agenda de travail et de recherche conjoints, d'un processus

formel d'échange d'informations et de diffusion des résultats. Les effets de la transformation sont autant sociétaux qu'organisationnels (Austin et Seitanidi, 2012a).

L'analyse de la littérature révèle la grande diversité des POE. Nous considérons qu'il est possible de les combiner au sein d'une même entreprise, il est donc légitime de s'interroger sur la façon dont les contributions de leurs différents types s'articulent à la stratégie de l'entreprise.

CONTRIBUTION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE

Le potentiel stratégique des POE est reconnu par la littérature en management (Murphy *et al.*, 2015; Kourula et Laasonen, 2010). Ils contribuent aux politiques de responsabilité sociétale des entreprises (Doh et Guay, 2004; Seitanidi et Crane, 2009; Arya et Salk, 2006) ou favorisent l'installation d'entreprises dans des pays en développement (Doh et Teegen, 2003). Dans ce cadre, des projets opérationnels communs (Dahan *et al.*, 2010; Yunus *et al.*, 2010; Stafford *et al.*, 2000) donnent accès à des ressources spécifiques telles que des connaissances et des réseaux, pour bénéficier d'un meilleur ancrage local (Brugmann et Prahalad, 2007; Oetzel et Doh, 2009) et répondre efficacement aux attentes des parties prenantes (Pedersen et Pedersen, 2013).

Si ces recherches permettent d'appréhender des enjeux stratégiques associés aux POE, elles comportent néanmoins deux limites importantes. D'une part, la diversité des POE au sein d'une entreprise donnée n'est pas prise en compte pour apprécier leur contribution spécifique à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'impact stratégique global de leur combinaison au sein d'un portefeuille n'est pas appréhendé. Pour dépasser cette limite, nous mobilisons la typologie intégrative d'Austin et Seitanidi (2012a, 2012b) qui permet d'étudier à la fois l'articulation et l'impact stratégique de différents types de POE.

D'autre part, leur vision agrégée et parfois abstraite de l'apport stratégique des ONG ne permet pas d'aborder la contribution des POE aux processus de création et de captation de valeur de l'entreprise. Nous comblons ce manque en mobilisant le concept de modèle d'affaires (Maucuer et Renaud, 2019). En se positionnant à l'interface entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq *et al.*, 2018), le modèle d'affaires offre un niveau de granularité pertinent (Zott *et al.*, 2011) pour appréhender finement le processus de création et de captation de valeur (Teece, 2010) qu'elle soit économique (Demil et Lecocq, 2010), sociale (Thompson et MacMillan, 2010; Yunus *et al.*, 2010) ou immatérielle (Maucuer, 2013).

Considéré comme les attributs d'une entreprise réelle (Massa *et al.*, 2017), le modèle d'affaires est généralement représenté par quatre principales composantes : la proposition de valeur, le système de ressources et de compétences, l'organisation et le modèle de revenus. Ces composantes permettent d'appréhender la cohérence interne d'un modèle d'affaires unique (Demil et Lecocq, 2010) ou d'un portefeuille de modèle d'affaires (Sabatier *et al.*, 2010; Casadesus-Masanell et Tarjizán, 2012). Une entreprise diversifiée peut également se caractériser par un modèle d'affaires corporatif (Aspara *et al.*, 2013) qui synthétise la logique globale de son portefeuille. Cette approche offre ainsi une grille d'analyse pertinente pour comprendre le rôle stratégique des différents types de POE et la façon dont ils irriguent l'ensemble

des activités de l'entreprise. Notre objectif est donc de répondre à la problématique suivante : « Comment le portefeuille de POE contribue-t-il aux modèles d'affaires de l'entreprise ? ».

Méthodologie

UNE ÉTUDE DE CAS EN PROFONDEUR

Notre étude de cas s'inscrit dans une démarche enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1994). En cohérence avec le caractère novateur de notre recherche, cette démarche permet la construction de théories à partir d'allers-retours permanents entre le terrain et la littérature, assurant une grande proximité du développement théorique avec les pratiques (Sousa et Hendricks, 2006). Nous nous inscrivons plus spécifiquement dans l'approche de Strauss et Corbin (1994) qui accorde un poids important à la « sensibilité théorique » (Glaser, 1978). Celle-ci reconnaît la subjectivité et les biais théoriques du chercheur, l'objectivité de l'analyse provenant alors des outils mobilisés pour traiter les données à travers une méthode de codage standardisée.

Notre recherche se fonde sur une étude de cas unique pour développer une compréhension fine de phénomènes inhabituels (Miles et Huberman, 2003) et complexes (Yin, 2014). Nous ne poursuivons pas un objectif de généralisation statistique, mais plutôt de généralisation analytique visant à dégager une construction théorique à partir d'observations empiriques (Gibbert *et al.*, 2008). Il s'agit pour nous d'identifier des tendances émergentes telles que la contribution stratégique des POE à la stratégie et aux *business models* de l'entreprise. Nous cherchons à développer une compréhension fine des relations entre les différents types de POE et les composantes des modèles d'affaires de l'entreprise. Aussi, notre étude de cas couvre une période longue nécessaire à l'observation de l'ensemble des partenariats mis en place à travers le temps. Un volet rétrospectif de l'étude permet de comprendre le contexte.

LE CAS WATERCORP

Le cas Watercorp répond parfaitement aux besoins de notre problématique. Il s'agit d'une multinationale spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement. Elle œuvre dans un secteur particulièrement soumis aux attentes et à la surveillance des ONG. Ses activités reposent sur des partenariats public-privé qui lient contractuellement et sur plusieurs années une collectivité locale et un opérateur privé dans le cadre d'une délégation de services publics. Les clients de Watercorp sont donc des représentants élus par les usagers du service, et la pérennisation des contrats dépend grandement de leur acceptabilité.

Un audit interne portant sur une série de contrats nationaux et internationaux révèle que le modèle d'affaires traditionnel n'est plus en mesure d'assurer la rentabilité future du groupe sur ses marchés historiques, et qu'il est peu adapté aux marchés émergents. Selon cet audit, les contextes d'intervention sont hétérogènes et nécessitent une meilleure prise en compte des attentes de la société civile qui doit se traduire dans les activités du groupe.

Pour répondre à cet enjeu, Watercorp crée une direction dédiée à la professionnalisation des relations avec les acteurs de la société civile afin de les associer à son renouvellement stratégique. Rattachée à la direction de la stratégie, la direction

de l'ingénierie sociétale est pilotée par un ancien directeur d'ONG ayant plus de 20 ans d'expérience dans le secteur de l'humanitaire à l'international. A partir de 2007, le groupe développe une diversité de POE, dont un dispositif de dialogue institutionnel qui servira de plateforme au développement de nombreux autres types de partenariats. Ces POE seront progressivement articulés aux différentes activités stratégiques de l'entreprise pour répondre aux problématiques liées à son modèle d'affaires traditionnel.

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Une observation participante d'une durée de cinq ans (2007-2012) a été menée par un des auteurs. Elle s'inscrit dans la démarche de concertation mise en place par l'entreprise à partir de 2005 pour développer et professionnaliser ses relations avec les acteurs de la société civile : ONG, bailleurs de fonds institutionnels, représentants de collectivités territoriales, influenceurs, et chercheurs. Il a été intégré à ce processus en tant que chercheur. Le cadre de l'observation a été défini d'un commun accord avec la direction de l'ingénierie sociétale : objectifs, temporalité, collecte des données, règles de confidentialité, livrables, etc.

La distanciation que suppose ce type d'observation est assurée par deux éléments. D'une part, la posture critique attendue par l'entreprise dans le cadre de sa démarche de concertation. Elle réclame d'être mise à l'épreuve par ses parties prenantes pour anticiper les risques associés à son renouvellement stratégique. D'autre part, nos réflexions ont été soumises à l'appréciation de la communauté académique internationale à travers des communications de recherche régulières. D'une manière générale, nous nous inscrivons dans une posture éthique de la recherche centrée sur le bien commun (Carton et Mouricou, 2017).

A l'occasion de cette observation, un corpus de données primaires (voir Tableau 1) a été collecté : réunions et leurs comptes-rendus (voir Annexe 1.1), entretiens semi-directifs centrés (voir Annexe 1.2) et entretiens informels formalisés à partir de prises de note systématiques.

Les réunions constituent l'une de nos principales sources de données. Elles sont constitutives d'un dispositif partenarial qui rassemble des représentants de l'entreprise et d'ONG dans l'optique d'associer les acteurs de la société civile au renouvellement stratégique. A travers ces réunions et leurs comptes-rendus, nous obtenons une vision complète depuis les premières concertations jusqu'aux solutions retenues et intégrées pour la conception et le déploiement des modèles d'affaires de l'entreprise.

Les entretiens ont apporté une compréhension approfondie de la structure et du contenu de la politique de POE, et de son articulation avec la stratégie et les modèles d'affaires. Ils ont été réalisés auprès de la direction de l'ingénierie sociétale et des partenaires ONG. Plusieurs entretiens de cadrage ont été menés dans d'autres entreprises pour évaluer la spécificité des pratiques de Watercorp. Ces entretiens semi-directifs ont été pilotés à l'aide d'un guide d'entretien construit à la suite d'une première année d'observation, puis régulièrement alimenté sur la base d'allers-retours entre la théorie et le terrain. Les éléments structurants de notre guide étaient les types de POE et les composantes du modèle d'affaires.

Des entretiens informels ont permis d'affiner notre compréhension du cas, de lever certaines ambiguïtés et d'obtenir des informations sensibles. Ces rencontres ont été menées auprès de membres de la direction de la stratégie, de la direction de l'ingénierie sociétale, et de la Fondation d'entreprise. Elles ont permis de mieux comprendre les enjeux stratégiques de la politique de POE et d'évoquer certains enjeux informels et difficultés internes.

Des données secondaires ont été collectées pour reconstruire le contexte stratégique des POE : publications et rapports produits par la direction de l'ingénierie sociétale (voir Annexe 2.1); articles de presse (voir Annexe 2.2); rapports financiers et de développement durable; supports de communication interne et externe; etc. La diversité et la complémentarité des données primaires et secondaires assure leur triangulation (voir Annexe 3) et permet une analyse fine du cas par leur mise en synergie (Leonard-Barton, 1990).

TABLEAU 1
Données primaires

Type de collecte	Rôle des données	Formats	Nombre de documents
Observation de réunions (2007-2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions réelles entre les ONG et l'entreprise. - Compréhension de l'évolution des contributions des POE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retranscriptions <i>in extenso</i> (4) - Retranscriptions lissées (3) 	7
Comptes rendus (2007-2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisés par une ONG médiatrice. - Compréhension des contributions actées par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Watercorp (2) - ONG médiatrice (5) - Cabinet de conseil en stratégie (2) 	9
Entretiens semi-directifs (2008-2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisés principalement auprès d'ONG et d'acteurs de l'entreprise. - Compréhension de la vision de chaque partenaire, analyses «à froid». 	<ul style="list-style-type: none"> - Retranscriptions <i>in extenso</i> (16) 	16
Entretiens informels (2008-2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisés auprès des acteurs de l'entreprise. - Obtention de données plus sensibles, utiles à la compréhension du cas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notes de terrain (20) 	20
Total	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de la contribution des POE aux activités de l'entreprise. - Triangulation grâce à la complémentarité des données. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retranscriptions (23) - Comptes rendus (9) - Notes de terrain (20) 	52

En cohérence avec notre ancrage dans la théorie enracinée au sens de Strauss et Corbin (1994), les données ont été codées avec le logiciel Nvivo suivant une démarche en trois étapes : codage ouvert, codage axial et codage sélectif. Le codage ouvert permet d'identifier les variables clés, à savoir les éléments relatifs aux activités stratégiques de l'entreprise et à ses relations avec les ONG. Ce codage a mis en évidence des thèmes récurrents (concepts de premier ordre) organisés autour de trois segments d'activités comportant des caractéristiques spécifiques.

Ensuite, le codage axial a permis d'associer ces concepts de premier ordre à des catégories conceptuelles plus larges (thèmes de second ordre). Les caractéristiques préalablement identifiées ont été regroupées selon les grandes composantes du modèle d'affaires. Nous nous sommes inspirés du modèle de Demil et Lecocq (2010) considérant trois composantes : les ressources et compétences, l'organisation, et la proposition de valeur. Nous y avons intégré une quatrième composante, le modèle de revenus, pour rendre compte des différentes logiques de captation de valeur. Au sein de la composante « organisation », nous avons cherché à identifier les types de POE développés en nous appuyant sur la typologie d'Austin et Seitanidi (2012a, 2012b). Nous avons retrouvé trois des quatre types de POE – transactionnel, philanthropique et intégratif – s'inscrivant respectivement dans chacun des trois segments d'activité.

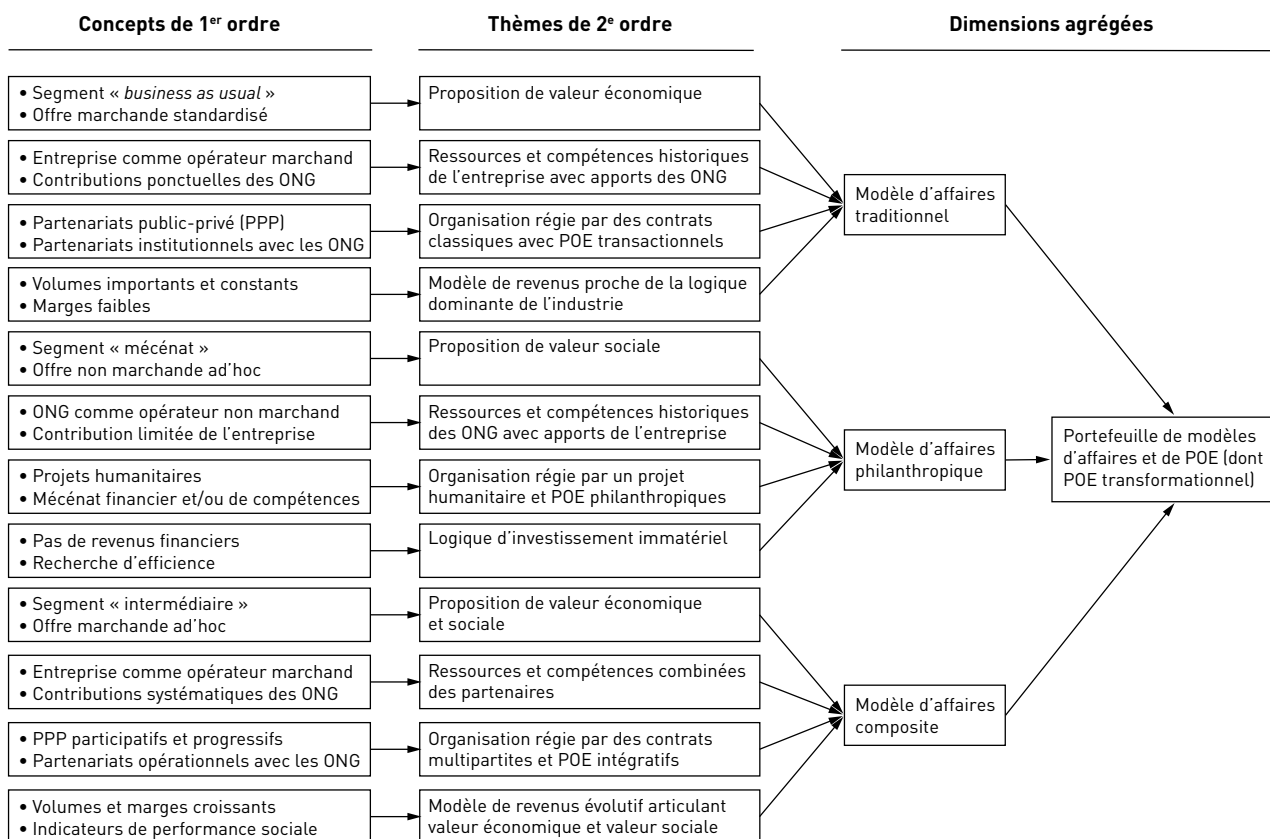
Enfin, le codage sélectif, qui relie les catégories pour former le modèle théorique (dimensions agrégées), nous a permis d'identifier un portefeuille de trois modèles d'affaires, chacun caractérisé par une modalité de POE spécifique. Ainsi, les modèles d'affaires « traditionnel », « philanthropique » et « composite » intègrent respectivement des POE transactionnels, philanthropiques et intégratifs. La réflexion au niveau du portefeuille de modèles d'affaires nous permet d'identifier la quatrième modalité partenariale proposée par Austin et Seitanidi (2012a, 2012b) à laquelle est adossé l'ensemble des activités de l'entreprise, à savoir le POE transformationnel.

A travers cette modélisation, nous introduisons le concept de portefeuille de POE et soulignons l'intérêt pour les managers d'une gestion stratégique de ce portefeuille. La « data structure » (voir Figure 1) produite selon la méthode de Gioia (Gioia *et al.*, 2012) restitue de façon rigoureuse le processus inductif de théorisation.

Résultats

Notre étude de cas met en lumière les contributions spécifiques des différents types de POE aux modèles d'affaires de l'entreprise. Au niveau *corporate*, nous identifions un partenariat transformationnel qui contribue à la réflexion stratégique de l'entreprise en définissant les différents segments d'activités

FIGURE 1
Data structure selon la méthode de Gioia



autour des métiers de l'eau et de l'assainissement : les segments « *business as usual* » ; « mécénat » ; et « intermédiaire ». Au niveau *business*, nous distinguons trois types de POE qui participent activement et de façon spécifique aux modèles d'affaires issus de la nouvelle segmentation : un partenariat transactionnel relatif au modèle d'affaires traditionnel et dédié à la structuration de la stratégie de responsabilité sociétale; un partenariat philanthropique rattaché à un modèle d'affaires philanthropique et lié au soutien de projets d'ONG; et un partenariat intégratif associé à un modèle d'affaires composite et consacré au développement de nouveaux marchés.

STRATÉGIE CORPORATIVE ET PARTENARIAT TRANSFORMATIONNEL

Au niveau *corporate*, Watercorp développe un partenariat transformationnel visant à associer les ONG à sa réflexion stratégique dans un contexte post-crise. Il prend la forme d'un dispositif de dialogue institutionnel avec les ONG, qui se décline en une série de réunions pérennes appelées « *Stakeholders Sessions* ». Confrontée à des problèmes menaçant son activité, Watercorp questionne sa stratégie *corporate* et cherche, à travers ce partenariat, à développer une plus grande sensibilité à son environnement :

« *Les Stakeholders Sessions ont été lancées pour nourrir la stratégie de développement durable des métiers de l'entreprise liés à la gestion de l'eau, grâce à l'écoute et la prise en compte des analyses des parties prenantes sur les impacts économiques, environnementaux, sociétaux des activités de l'entreprise.* » (ONG)

Ce dispositif de dialogue institutionnel réunit des représentants de la direction générale de Watercorp avec des représentants de nombreuses organisations issues de la société civile :

« *Ces concertations ont réuni une centaine de participants, représentants du groupe Watercorp et des parties prenantes externes. Celles-ci sont issues du monde associatif, de la recherche, des milieux professionnels et institutionnels telles que les collectivités.* » (ONG)

Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu exhaustif diffusé à l'ensemble des participants. Ces compte-rendus jouent un rôle essentiel dans le dispositif de concertation en informant les futurs participants du contenu des échanges précédemment menés et en posant les bases de réflexion des réunions suivantes. Ils sont à la fois un outil de contrôle du contenu des échanges par les parties prenantes externes et une garantie de l'engagement de l'entreprise. Enfin, ils sont une source de connaissances nécessaires à Watercorp pour proposer de nouveaux plans d'action :

« *Nous attendons d'une telle instance de concertation qu'elle nous permette de 'sauver' l'entreprise, dont les métiers sont très pragmatiques, en l'aidant à redéfinir un modèle économique qui ne tient plus aujourd'hui. Nous attendons vos suggestions en ce sens.* » (Direction de la stratégie de Watercorp)

En cohérence avec l'objectif de ce partenariat transformationnel, la première phase du processus de concertation avec les ONG a débouché sur la re-segmentation des activités de Watercorp :

« *Les échanges de la première session ont conduit à redéfinir la segmentation des marchés de distribution de l'eau potable et d'assainissement sur lesquels Watercorp travaille en tant*

qu'entreprise à vocation internationale. Cette réflexion a abouti à la division des marchés de l'eau et de l'assainissement en trois grandes zones distinctes. » (Direction de la stratégie de Watercorp)

A travers un processus de concertation se déployant dans le temps, le partenariat transformationnel contribue de façon régulière et systématique à l'enrichissement de la réflexion stratégique et de sa mise en œuvre. Il constitue un dispositif clé du modèle d'affaires corporatif en étant à l'origine de l'émergence de trois segments d'activités nommés respectivement « *business as usual* », « mécénat » et « segment intermédiaire » qui seront déclinés en autant de modèles d'affaires.

Nous allons désormais nous focaliser sur chacun de ces segments pour comprendre la contribution spécifique des POE aux modèles d'affaires de l'entreprise.

STRATÉGIE BUSINESS : DES PARTENARIATS SPÉCIFIQUES

Modèle d'affaires traditionnel et partenariat transactionnel

Dans le segment « *business as usual* », l'entreprise s'engage sur ses situations « de commerce habituel » (Direction de l'ingénierie sociétale), à savoir les marchés des villes des pays développés qui représentent environ 80 % de son chiffre d'affaires :

« *Le segment business as usual regroupe les pays où la délégation de service public est le mode de gestion de ces services essentiels, avec des partenariats entre secteur public et secteur privé sous leurs différentes formes (...). 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 de Watercorp)

Dans ce cadre, l'organisation met en œuvre un modèle d'affaires spécifique que nous qualifions de « traditionnel », dans lequel elle joue son rôle d'opérateur privé marchand sur le principe des partenariats public-privé classiques. L'offre est standardisée, répond aux normes de qualité des grands pays industrialisés et suit une logique de volume.

Ces dernières années, plusieurs facteurs affectent la pérennité de ce modèle d'affaires. La saturation du marché, combinée à des coûts fixes élevés, érodent le taux de marge et menacent la rentabilité de l'entreprise. De plus, certaines collectivités abandonnent la gestion déléguée, dont la performance est régulièrement remise en question par les ONG et les populations, pour privilégier la régie publique. L'évolution du modèle d'affaires traditionnel de l'entreprise devient donc une question de survie :

« *Si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes, certains pans de l'industrie disparaîtront. Notre actionnaire de référence comprend bien cette dimension. Je crois qu'avec une bonne communication, les autres actionnaires comprendront aussi. L'actionnaire sera bien obligé d'accepter les changements sinon l'entreprise disparaîtra.* » (Direction Générale de Watercorp)

Dans ce contexte, Watercorp prend pleinement conscience de la nécessité de faire évoluer son modèle d'affaires traditionnel :

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

Il s'agit de développer de nouveaux flux de revenus associés à la valorisation de la gestion de la ressource en eau, et plus globalement de l'environnement :

« C'est tout ce que la direction générale 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. » (Directeur des relations institutionnelles, filiale de Watercorp)

Pour assurer cette évolution, Watercorp décide de développer une politique de responsabilité sociale avec l'appui des ONG. Par leur implication historique et leur expertise dans tous les secteurs du développement durable, elles sont devenues des parties prenantes incontournables. La direction de la stratégie de l'entreprise crée une structure dédiée à la professionnalisation des relations avec les organisations de la société civile, dont les ONG : la direction de l'ingénierie sociétale.

La construction de la politique de responsabilité sociétale vient en support à la diversification des sources de revenus de l'entreprise et se structure autour de thématiques clés. Elles couvrent une large gamme de problématiques du secteur de l'eau, telle que la transparence, la lutte contre la corruption, le respect de la biodiversité ou encore de la préservation de la ressource. Toutes donnent lieu à la mise en place de partenariats transactionnels. Par exemple, Watercorp s'est associée à Transparency International pour la mise en place d'une charte de lutte contre la corruption. Elle a également créé un partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux pour la préservation des écosystèmes. Un autre concerne la protection du littoral, des mers et des océans avec Surfrider Foundation.

A travers ces expériences, l'entreprise cultive sa capacité d'innovation et enrichit ses réponses aux appels d'offre. Elle assure une meilleure prise en compte des problématiques sociales en transférant des compétences ou en initiant des dispositifs de concertation au niveau local. Elle met également en avant des solutions technologiques pour préserver les écosystèmes environnementaux. Dans cette logique, certains contrats ont pu être pérennisés ou remportés, comme en Australie par exemple avec la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer :

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

Modèle d'affaires philanthropique et partenariats philanthropiques

La création du modèle d'affaires philanthropique répond à deux exigences portées par les ONG : la revendication du droit d'accès à l'eau défini par le Comité des droits économiques, sociaux et culturels¹, et le souhait qu'une partie des revenus de l'entreprise soit redistribuée aux populations peu ou pas desservies. Il s'inscrit donc dans le segment « mécénat », c'est-à-dire dans

des zones où l'entreprise n'a *a priori* pas d'intérêt commercial à exercer son activité :

« A l'autre extrême, il y a tout un segment de situations, où l'activité commerciale n'est absolument pas envisageable, c'est vraiment de l'assistanat dans le sens où ce sont des populations qui ont besoin d'un coup de main. » (Direction de l'ingénierie sociétale de Watercorp)

Dans ce cadre, le marché est insolvable ou manque d'infrastructures pour déployer des réseaux standardisés. Il s'agit par exemple des zones rurales des pays sous-développés :

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

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

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

L'offre de service se décline en trois principaux volets : le mécénat financier et de compétences, l'assistance dans des zones sinistrées, et le transfert de savoir-faire. Les opérations de mécénat financier et de compétences reposent sur une ONG interne dans laquelle des collaborateurs et des retraités de l'entreprise sont engagés. Cette ONG est adossée à une fondation permettant de diversifier les projets : 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. Le Tableau 2 décrit différents exemples de ces actions de mécénat.

Le service est adapté aux besoins des populations locales qui participent activement à sa conception par un dispositif de « demande informée ». Il permet de recueillir et d'évaluer les attentes via des systèmes de représentation locale. Ces opérations ne génèrent pas de revenus mais sont sources d'apprentissage, élargissent les réseaux de l'entreprise, et lui offrent une image positive en interne comme en externe. Enfin, l'entreprise dispose systématiquement des co-financements d'organisations internationales, permettant d'accroître l'efficacité et l'impact des projets.

1. « Un approvisionnement suffisant, physiquement accessible et à un coût abordable, d'une eau salubre et de qualité acceptable pour les usages personnels et domestiques de chacun. » (Conseil économique et social des Nations unies, Comité des droits économiques, sociaux et culturels, E/C.12/2002/11, 2002, p. 2)

TABLEAU 2
Projets de mécénat

Projets	Financement	Bénéficiaires
Programme de nutrition et de sécurité alimentaire durable au Burkina Faso	200 000 €	800 000 bénéficiaires
Structuration d'une fédération des comités Dlo à Port-au-Prince en Haïti	300 000 €	500 000 bénéficiaires
Programme d'accès à l'eau et à l'assainissement au Sénégal	310 000 €	38 950 bénéficiaires (accès à l'eau) 56 000 bénéficiaires (assainissement)

(Document interne, Watercorp)

Modèle d'affaires composite et partenariats intégratifs

Watercorp est confrontée à des marchés dits « intermédiaires » qui se situent à l'intersection des segments « *business as usual* » et « mécénat ». Nous parlons ici de modèle d'affaires composite :

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

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

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

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

« Nous sommes convaincus qu'il est impossible de mettre en place ce type de dispositif [le modèle d'affaires traditionnel] dans certains endroits. Le métier tel que nous le pratiquons avec des ingénieurs qualifiés, des technologies sophistiquées et des investissements lourds n'est pas applicable partout. » (Direction de la stratégie de Watercorp)

La simple transposition des contrats traditionnels a provoqué des campagnes de dénonciation de la part de la société civile. Par exemple, la campagne « *Stop [Watercorp]* » menée en 2015 par une coalition d'ONG dans le cadre des activités du groupe en Amérique latine dénonçait la qualité de l'intervention de l'entreprise et remettait en cause la légitimité du modèle de gestion privé :

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

Il est alors devenu indispensable pour Watercorp d'adapter son modèle d'affaires à la complexité des contextes institutionnels locaux pour y pérenniser ses activités :

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

Le directeur de l'ingénierie sociétale, en collaboration avec une chercheuse, analyse plus avant les raisons de cette situation dégradée à l'international, et propose un cadre pour l'invention de nouvelles logiques d'intervention :

« Le cas de cette intervention [en Amérique latine] 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. » (Direction de l'ingénierie sociétale et chercheuse)

Watercorp développe sur cette base un modèle d'affaires fondé sur « un processus de montée en puissance progressive des services » où elle joue son rôle d'opérateur privé marchand dans le cadre de partenariats public-privés participatifs (ou « modèles 4P »). Les ONG sont étroitement associées à la conception et au déploiement de l'activité. Elles apportent leur connaissance des populations et des contextes locaux, ainsi que leur créativité et leur agilité dans la définition des solutions à apporter sur le plan technique, managérial et commercial. Elles offrent également à l'entreprise leur capacité d'influence dans les négociations avec les autorités locales et leur légitimité auprès des populations et des institutions.

Le modèle d'affaires composite est évolutif et comporte trois phases couvrant une période d'environ 15 ans : la phase de diagnostic dont l'objectif est de créer les conditions d'exercice et de pérennisation des activités (contrat de type assistance technique), la phase de réhabilitation dont l'objectif est de tendre vers l'autonomisation du service (contrat de management), et la phase d'autonomie qui se traduit par un contrat d'affermage classique. Ce processus comprend des phases de transition où les partenaires se concertent dans le cadre de comités stratégiques pour évaluer la pérennisation du projet en fonction des résultats obtenus. Cette modalité de dialogue local associe tous les partenaires, dont les rôles et les responsabilités sont définis en amont : autorités locales, ONG, bailleurs de fonds institutionnels, populations locales via des systèmes de représentation.

Le projet Indonesia illustre bien ce type de modèle d'affaires. Ce partenariat intégratif associe la filiale de Watercorp en Indonésie et une ONG internationale d'aide humanitaire. L'objectif de ce projet initié par la Banque Mondiale est d'assurer l'accès à l'eau potable aux populations isolées de Jakarta. Le modèle repose sur un principe permettant de corréler la performance économique et la performance sociale : les investissements

consentis par l'entreprise sont remboursés en fonction du nombre de connexions réalisées. Le remboursement est effectué par un *pool* de bailleurs de fonds placés sous l'égide de la Banque Mondiale. L'ONG accompagne l'entreprise dans ses phases de diagnostic et de réhabilitation par l'identification des besoins des populations, la résolution des problèmes sanitaires, la détection des réseaux informels, et la négociation avec les autorités locales.

La Figure 2 synthétise nos résultats en illustrant l'articulation entre les POE et la stratégie de l'entreprise.

Discussion

Si la littérature reconnaît le potentiel stratégique des POE pour l'entreprise (Kourula et Laasonen, 2010; Pedersen et Pedersen, 2013), les cas étudiés ne permettent pas d'appréhender ces relations comme un levier de transformation adossé aux principaux processus stratégiques de l'entreprise. Nos résultats révèlent le rôle central que peuvent jouer les POE à différents niveaux de la stratégie, de la définition du périmètre d'activités à leur mise en œuvre sur le terrain.

A travers une logique de partenariats diversifiés, les ONG contribuent à l'hybridation de la stratégie de l'entreprise en combinant des logiques institutionnelles différentes au sein des activités (Paché et Santos, 2013). Nous observons que l'entreprise élargit le spectre de ses responsabilités en complétant ses activités marchandes traditionnelles par des activités non marchandes et socialement responsables. Ainsi, les ONG contribuent à déplacer le centre de gravité des activités de l'entreprise et à infléchir son intention stratégique (Prahalad et Hamel, 1994). En effet, Watercorp souhaite passer du statut de simple distributeur d'eau potable à celui de gestionnaire de l'environnement.

A l'aide de son dispositif de concertation pérennisé au niveau du siège (appelé « *stakeholders sessions* »), Watercorp a redéfini son modèle d'affaires corporatif (Aspara *et al.*, 2013) en déclinant un portefeuille de *business models* (Sabatier *et al.*, 2010) adaptés à la diversité des marchés visés. Au-delà de cette réorientation stratégique, la dynamique interne des modèles d'affaires (Demil et Lecocq, 2010) qui en découle repose sur une logique partenariale. Cette double contribution de « conception / mise en œuvre » correspond à la logique inclusive qui caractérise la stratégie ouverte (*open strategy* – Whittington *et al.*, 2011). Elle vise à impliquer les parties prenantes aux processus stratégiques

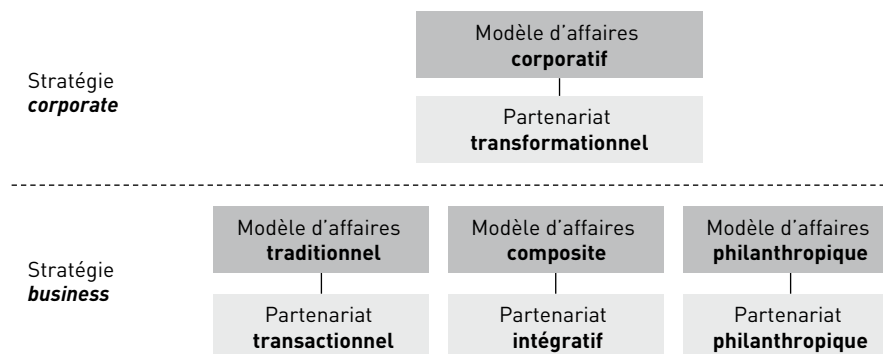
de l'entreprise (Regner, 2003; Rouleau, 2005) voire à sa gouvernance (Luedicke *et al.*, 2016).

Cette ouverture de la stratégie s'appuie sur le déploiement d'un POE transformationnel (Austin et Seintanidi, 2012), prenant la forme d'une instance de pilotage qui fixe les orientations stratégiques au niveau *corporate* et leurs déclinaisons en termes d'activités. Les interactions régulières et formalisées avec les ONG ont permis de redéfinir le modèle d'affaires corporatif et de considérer des zones d'activité exclues du périmètre traditionnel de l'entreprise. Ainsi, le POE transformationnel contribue à la conception incrémentale et itérative (Demil et Lecocq, 2010) de trois modèles d'affaires génériques adaptés aux nouvelles situations de marchés de l'entreprise : le modèle d'affaires traditionnel pour les marchés matures, le modèle d'affaires philanthropique pour les marchés à potentiel, et le modèle d'affaires composite pour les marchés en développement.

La gestion de ces modèles d'affaires différenciés implique une logique de portefeuille visant à garantir à la fois la pérennité de l'organisation et la promesse de développements futurs (Sabatier *et al.*, 2010). Elle repose sur un principe de complémentarité et d'interdépendance des activités (Casadesus-Masanell et Tarjizán, 2012), ainsi que sur un principe de viabilité durable, qui se distingue de la stricte logique actionnariale (Jensen et Meckling, 1976). Par conséquent, le POE transformationnel constitue un mécanisme de gouvernance au niveau du siège contribuant à l'intégration des attentes de la société civile dans ses activités, permettant ainsi de développer la valeur partenariale de l'entreprise (Charreaux et Desbrières, 1998).

Cette ouverture se décline au niveau *business* à travers la logique partenariale qui caractérise les modèles d'affaires issus de la re-segmentation stratégique. En effet, le POE transformationnel concourt à la définition de trois formes de partenariats génériques alignés à trois modèles d'affaires. Chaque modèle d'affaires repose sur un type de partenariats particulier témoignant d'une articulation fine entre les POE et les axes stratégiques de l'entreprise. Le type de POE choisi doit être aligné aux contingences locales du marché dans lequel il se déploie. Dès lors, les différents POE constituent un support organisationnel et un mécanisme de gouvernance spécifiques pour la gestion de chacune des activités de l'entreprise. Dans une logique *bottom-up*, les POE au niveau *business* contribuent à la

FIGURE 2
Modèle d'alignement stratégique des partenariats ONG-entreprise



réflexion stratégique globale à travers des retours d'expérience, ce qui permet de réaligner la stratégie globale de l'entreprise en fonction des apprentissages sur le terrain.

La redéfinition du processus de réflexion stratégique engage l'ensemble de l'organisation dans une mutation profonde de ses pratiques et crée de nouvelles ressources pour aligner la structure organisationnelle à la stratégie (Garreau *et al.*, 2015). Cet alignement suit un processus d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978) : le POE transformationnel implique la mise en place de nouvelles pratiques pour la réflexion, la prise de décision et la communication stratégiques. Ces nouvelles pratiques infusent progressivement dans les différentes strates de l'organisation. Au-delà des résultats à court-terme, la logique partenariale permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes, de gagner en agilité, et de développer son capital immatériel : image, réseau, compétences ou encore capacités d'innovation (Hall, 1992, 1993).

D'un point de vue managérial, nous suggérons le concept de gestion stratégique du portefeuille de POE. La gestion d'un portefeuille de POE diversifié permet aux organisations de couvrir efficacement plusieurs marchés complémentaires reposant sur des caractéristiques et des enjeux différents, tout en intégrant la logique d'évolution des marchés dans la mise en œuvre stratégique. Les POE ne doivent pas être appréhendés de façon isolée et hiérarchique en considérant que certains seraient plus stratégiques que d'autres (Austin et Seitanidi, 2012). Justement, la gestion d'un portefeuille de POE diversifié permet de structurer et de développer différents modèles d'affaires, et d'accompagner les transformations stratégiques au sein des entreprises. Pour livrer son plein potentiel, les managers devront toutefois appréhender le portefeuille de façon rationnelle et créative, en jouant sur la complémentarité des POE afin de construire des synergies et une cohérence d'ensemble.

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif de mieux comprendre la contribution stratégique des POE aux activités de l'entreprise. A partir d'une étude de cas approfondie, nous montrons que ces POE, selon leur type, participent de façon complémentaire aux différents modèles d'affaires de l'entreprise, à la fois sur la conception et la mise en œuvre. Appréhendés dans leur diversité et sur une durée suffisante, nous observons que ces partenariats constituent un véritable levier de transformation stratégique. Nos résultats permettent de compléter la littérature en démontrant la fertilité d'une approche globale des POE sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Notre étude comporte néanmoins une limite quant à la généralisation statistique des résultats, le cas étant très spécifique. En effet, Watercorp est une entreprise de gestion déléguée qui prend en charge la gestion d'un service public et se trouve soumise à la surveillance de nombreuses organisations de la société civile. Ainsi, dans une optique de gestion des risques, elle noue des relations poussées avec ses parties prenantes et se montre particulièrement active dans la recherche de solutions sociétales innovantes en collaboration avec des ONG. Il est donc légitime de penser que cette entreprise s'inscrit dans une politique de partenariats particulièrement volontariste. Nous proposons le lancement de nouvelles recherches sur des terrains présentant des enjeux sectoriels

différents afin d'apprécier les conditions de généralisation de nos résultats. Enfin, face aux immenses défis sociétaux qui se présentent aux entreprises, il nous semble crucial d'analyser plus avant l'influence des POE sur la place de la valeur sociale dans leurs activités stratégiques.

Bibliographie

- ANDREWS, Kenneth R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 245 p.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*, Reading, MA : Addison Wesley, 356 p.
- ARYA, Bindu; SALK, Jane E. (2006). « Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, N° 2, p. 211-234.
- ASPARA, Jaakko; LAMBERG, Juha-Antti; LAUKIA, Arjo; TIKKANEN, Henriikki (2013). « Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia », *Long Range Planning*, Vol. 46, N° 6, p. 459-474.
- AUSTIN, James E (1998). « Business leaders and nonprofits », *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, N° 1, p. 39-52.
- AUSTIN, James E (2000a). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 224 p.
- AUSTIN, James E (2000b). « Strategic alliances between nonprofits and businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, N° 1, p. 69-97.
- AUSTIN, James E.; SEITANIDI, Maria May (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*, Vol. 41, N° 5, p. 726-758.
- AUSTIN, James E.; SEITANIDI, Maria May (2012b). « Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part II. Partnership processes and outcomes », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, N° 6, p. 929-968.
- BADDACHE, Farid (2004). *Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération*, Paris : Éditions L'Harmattan, 248 p.
- BOUNCKEN, Ricarda B.; FREDRICH, Viktor (2016). « Business model innovation in alliances: Successful configurations », *Journal of Business Research*, Vol. 69, N° 9, p. 3584-3590.
- BRUGMANN, Jeb; PRAHALAD, Coimbatore K. (2007). « Cocreating business's new social compact », *Harvard Business Review*, Vol. 85, N° 2, p. 80-90.
- CARTON, Guillaume; MOURICOU, Philippe (2017). « Is management research relevant? A systematic analysis of the rigor-relevance debate in top-tier journals (1994-2013) », *M@n@gement*, Vol. 20, N° 2, p. 166-203.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric (2010). « From strategy to business models and onto tactics », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 195-215.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; TARZIJÁN, Jorge (2012). « When one business model isn't enough », *Harvard Business Review*, Vol. 90, N° 1-2, p. 132-137.

- CHARREAUX, Gérard; DESBRIÈRES, Philippe (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N° 2, p. 57-88.
- DAHAN, Nicolas M.; DOH, Jonathan P.; OETZEL, Jennifer; YAZIJI, Michael (2010). « Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 326-342.
- DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier (2010). « Business model evolution : in search of dynamic consistency », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 227-246.
- DOH, Jonathan P.; GUAY, Terrence R. (2004). « Globalization and corporate social responsibility : How non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct », *Management and International Review*, p. 7-29.
- DOH, Jonathan P.; TEEGEN, H. (2002). « Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications », *International Business Review*, Vol. 11, N° 6, p. 665-684.
- ELKINGTON, John; FENNELL, Shelly (2000). « Seeking and managing collaboration », dans J. Bendell (sous la direction de), *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development*. Routledge, Sheffield: Greenleaf Publishing, 280 p.
- GARREAU, Lionel; MAUCUER, Raphaël; LASZCZUK, Alexis (2015). « La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », *Management international*, Vol. 19, N° 3, p. 169-183.
- GIBBERT Michael; RUIBROCK, Winfried; WICKI, Barbara (2008). « What passes as a rigorous case study? », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N° 13, p. 1465-1474.
- GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. (2012). « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Methods*, Vol. 16, N° 1, p. 15-31.
- GLASER, Barney G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, The Sociology Press, 1st Edition, 164 p.
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm (1967). « Grounded theory: The discovery of grounded theory », *The Journal of The British Sociological Association*, Vol. 12, p. 27-49.
- HALL, Richard (1992). « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 2, p. 135-144.
- HALL, Richard (1993). « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N° 8, p. 607-618.
- HARANGOZÓ, Gábor; ZILAHY, Gyula (2015). « Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 89, p. 18-31.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, p. 305-360.
- KOURULA, Arno; LAASONEN, Salla (2010). « Nongovernmental organizations in business and society, management, and international business research: Review and implications from 1998 to 2007 », *Business & Society*, Vol. 49, N° 1, p. 35-67.
- LAASONEN, Salla; FOUGÈRE, Martin; KOURULA, Arno (2012). « Dominant articulations in academic business and society discourse on NGO-business relations: A critical assessment », *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, N° 4, p. 521-545.
- LECOQC, Xavier; MANGEMATIN, Vincent; MAUCUER, Raphaël; RONTEAU, Sébastien (2018). « Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours », *Finance Contrôle Stratégie*, numéro spécial, N° 1, p. 1-7.
- LEONARD-BARTON, Dorothy (1990). « A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites », *Organization Science*, Vol. 1, N° 3, p. 248-266.
- LEWIS, David (1998). « Development NGOs and the challenge of partnership: changing relations between North and South », *Social Policy & Administration*, Vol. 32, N° 5, p. 501-512.
- LONDON, Ted; RONDINELLI, Denis A.; O'NEILL, H. (2004). « Exploring uneasy learning alliances between corporations and non-profit organizations », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol. 2004, N° 1, p. B1-B6.
- LUEDICKE, Marius K.; HUSEMANN, Katharina C.; FURNARI, Santi; LADSTAETTER, Florian (2017). « Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme », *Long Range Planning*, Vol. 50, N° 3, p. 371-384.
- MACH, Antoine (2002). *Le pouvoir des ONG sur les entreprises : Pression, partenariat, évaluation*, Annuaire suisse de politique de développement, Genève, N° 21, p. 109-129.
- MASSA, Lorenzo; TUCCI, Christopher L.; AFUAH, Allan (2017). « A critical assessment of business model research », *Academy of Management Annals*, Vol. 11, N° 1, p. 73-104.
- MAUCUER, Raphaël (2013). *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*, Thèse de doctorat, Université Paris- Dauphine, 621 p.
- MAUCUER, Raphaël; RENAUD, Alexandre (2019). « Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends », *M@n@gement*, Vol. 22, N° 1, *Forthcoming*.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 626 p.
- MURPHY, Matthew; ARENAS, Daniel; BATISTA, Joan Manuel (2015). « Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment », *Journal of Business Ethics*, Vol. 130, N° 1, p. 145-162.
- OETZEL, Jennifer; DOH, Jonathan P. (2009). « MNEs and development: A review and reconceptualization », *Journal of World Business*, Vol. 44, N° 2, p. 108-120.
- PACHÉ, Anne-Claire; SANTOS, Filipe (2013). « Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics », *Academy of Management Journal*, Vol. 56, N° 4, p. 972-1001.
- PEDERSEN, Esben Rahbek Gjerdrum; PEDERSEN, Janni Thusgaard (2013). « Introduction: the rise of business-NGO partnerships », *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 50, p. 6-20.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary (1994). « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° S2, p. 5-16.
- QUÉLIN, Bertrand V.; KIVLENIECE, Ilze; LAZZARINI, Sergio (2017). « Public-private collaboration, hybridity and social Value: Towards new theoretical perspectives », *Journal of Management Studies*, Vol. 54, N° 6, p. 763-792.

- REGNÉR, Patrick (2003). « Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making », *Journal of Management Studies*, Vol. 4, N° 1, p. 57-82.
- REIN, Melanie; SCOTT, Leda (2009). « Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in southern Africa », *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, N° 1, p. 79-89.
- RONDINELLI, Dennis A.; LONDON, Ted (2003). « How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations », *The Academy of Management Executive*, Vol. 17, N° 1, p. 61-76.
- ROULEAU, Linda (2005). « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 7, p. 1413-1441.
- SABATIER, Vanessa; MANGEMATIN, Vincent; ROUSSELLE, T. (2010). « From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 431-447.
- SCHWESINGER-BERLIE, Laurence (2010). *Alliances for sustainable development: business and NGO partnerships*, UK: Palgrave Macmillan, Springer, 212 p.
- SEITANIDI, Maria May; CRANE, Andrew (2009). « Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships », *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, N° 2, p. 413-429.
- SHARMA, Garima; BANSAL, Patrima (2017). « Partners for good: How business and NGOs engage the commercial-social paradox », *Organization Studies*, Vol. 38, N° 3-4, p. 341-364.
- SOUSA, Célio A.A.; HENDRIKS, Paul H.J. (2006). « The diving bell and the butterfly: The need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations », *Organizational Research Methods*, Vol. 9, N° 3, p. 315-338.
- STAFFORD, Edwin R.; HARTMAN, Cathy L. (1996). « Green alliances: Strategic relations between business and environmental groups », *Business Horizons*, Vol. 39, N° 2, p. 50-60.
- STAFFORD, Edwin R.; POLONSKY, Michael J.; HARTMAN, Cathy L. (2000). « Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace-Foron alliance », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, N° 2, p. 122-135.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet (1994). « Grounded theory methodology », *Handbook of Qualitative Research*, Vol. 17, p. 273-285.
- TEECE, David J. (2010). « Business models, business strategy and innovation », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 172-194.
- TEEGEN, Hildy; DOH, Jonathan P.; VACHANI, Sushil (2004). « The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 6, p. 463-483.
- THOMPSON, James D.; MACMILLAN, Ian C. (2010). « Business models: Creating new markets and societal wealth », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 291-307.
- VACHANI, Sushil; DOH, Jonathan P.; TEEGEN, Hildy (2009). « NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional contexts: A transaction cost perspective », *International Business Review*, Vol. 18, N° 5, p. 446-456.
- WADDOCK, Sandra A. (1991). « A typology of social partnership organizations », *Administration & Society*, Vol. 22, N° 4, p. 480-515.
- WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan (2006). « Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model », *Journal of World Business*, Vol. 41, N° 1, p. 21-35.
- WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS-DOUGLAS, Basac (2011). « Opening strategy: Evolution of a precarious profession », *British Journal of Management*, Vol. 22, N° 3, p. 531-544.
- YAZJI, Michael; DOH, Jonathan P. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*, Cambridge University Press, 212 p.
- YIN, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods (5th ed.)*, Thousand Oaks, CA : Sage, 282 p.
- YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence (2010). « Building social business models: Lessons from the Grameen experience ». *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2, p. 308-325.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphaël; MASSA, Lorenzo (2011). « The business model: Recent developments and future research », *Journal of Management*, Vol. 37, N° 4, p. 1019-1042.

ANNEXE 1.1			
Recension des réunions et comptes-rendus			
Année	Thèmes des réunions	Volume (pages)	Comptes-rendus
2007	La distribution d'eau potable : comment exercer notre métier ? – Concertation et équilibre des pouvoirs – Accès universel à l'eau et à l'assainissement	61	3 comptes-rendus produits par : – Watercorp – ONG médiatrice – Cabinet de conseil en stratégie
2008	Les 3 chantiers pour la distribution d'eau potable : – Développer la responsabilité sociale – Enrichir l'offre commerciale – Contribuer à une meilleure gouvernance	40	2 comptes-rendus produits par : – ONG médiatrice – Cabinet de conseil en stratégie
2009a	L'accès à l'eau : – Le mécénat – Le « modèle 4P » – Questions transversales	61	1 compte-rendu produit par : – ONG médiatrice
2009b	Éthique et transparence : – Performance sociétale – <i>Reporting</i> – Charte éthique – Gouvernance mondiale – Actions concrètes – Questions transversales	58	1 compte-rendu produit par : – ONG médiatrice
2010	Séance plénière : – Bilan des actions depuis 2007 – Engagements et performance sociétale – Construction de la nouvelle politique de responsabilité sociale	60	2 comptes-rendus produits par : – ONG médiatrice – Watercorp

ANNEXE 1.2			
Recension des entretiens semi-directifs			
Année	Organisation	Fonction	Volume (minutes)
2008	Watercorp (siège)	Directeur de l'ingénierie sociétale	46
	Watercorp (siège)	Délégué à la responsabilité sociétale	45
	ONG	Responsable des partenariats RSE	61
	ONG	Responsable de la commission entreprises	59
	ONG	Responsable partenariats entreprises, legs et donations	31
	ONG	Président	52
	Concurrent indirect	Président du comité d'éthique	38
	Concurrent indirect	Responsable communication développement durable	45
2010	Watercorp (siège)	Directeur de l'ingénierie sociétale et chargée de mission	54
	Watercorp (filiale)	Chef de projet et chargée de mission	54
	Watercorp (filiale)	Directeur de la communication	47
	ONG	Président	99
	ONG	Responsable des relations entreprises et mécénat	54
	ONG	Président directeur général	62
	Cabinet de conseil	Fondateur, président directeur général	63
	Concurrent direct	Directeur des partenariats	53

ANNEXE 2.1 Recension des entretiens semi-directifs			
Année	Auteurs	Titre	Source
2005	Chercheurs	The real obstacles to universal access to drinking water in developing countries. Thoughts stemming from how poor neighborhood populations living in Port-au-Prince and Buenos Aires experience access to drinking water.	Working paper, Public-private partnerships and the Poor, Loughborough University
2007	Directeur chez Watercorp	Les enseignements du programme d'alimentation en eau potable des bidonvilles de Port au Prince : Eléments pour une méthodologie d'intervention dans les pays en crise.	Non publié
	Chercheurs	Les multinationales de l'eau et les marchés du Sud : Pourquoi [Watercorp] a-t-elle quitté Buenos Aires et La Paz ?	Publications du GRET
	Chercheur	La multinationale et le bidonville. Privatisations et pauvreté à Buenos Aires.	Éditions Karthala, Collection Hommes et Sociétés
	Chercheur	Capitalisation d'expérience - Aguas del Illimani - Regards croisés sur la concession de La Paz- El Alto (1997-2007).	Rapport interne
	Chercheur	Mettre en place une démarche d'ingénierie sociale. [Watercorp] et les quartiers défavorisés de Buenos Aires.	Rapport interne
2008	Directeur chez Watercorp	L'ingénierie sociétale, composante préalable de la pérennité des projets.	Revue de l'Institut de Gestion Déléguée
	Directeur chez Watercorp et chercheur	Adapter l'offre à la demande dans les pays émergents : vers une logique de processus et de responsabilité sociale partagée.	Revue de l'Institut de Gestion Déléguée
2009	Watercorp	Le processus de concertation avec les parties prenantes (2007-2009).	Rapport interne

ANNEXE 2.2 Articles de presse (1992-2008)					
Source	Nombre de documents	Source	Nombre de documents	Source	Nombre de documents
Agence France Presse	92	DJ Bourse	43	L'Expansion	2
La Tribune	70	Reuters	27	Doublons	2
Le Figaro	57	Le Monde	20	Total	376
Les Echos	50	Libération	13		

ANNEXE 3 Exemple de triangulation des données sur le lien entre le dialogue et la re-segmentation des activités		
Source		Verbatim
Source A	Réunion, 2008 Watercorp, acteur A	« Les échanges de la première session ont conduit [Watercorp] 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. »
Source B	Réunion, 2008 Médiateur ONG	« Le premier cycle d'échanges a conduit [Watercorp] à clarifier sa responsabilité et stratégie commerciale en fonction des différents types de marchés. Trois grands types de situation ont ainsi été définis. »
Source C	Compte-rendu, 2008 Médiateur ONG	« Les parties prenantes saluent, dans leur ensemble, l'effort de segmentation des marchés réalisé par [Watercorp]. »
Source D	Réunion, 2009b Watercorp, acteur B	« La première phase de concertation nous avait permis d'aboutir à deux éléments structurants : une segmentation pratique d'intervention et un plan d'action. Concernant la segmentation, nous avons bien entendu que [Watercorp] avait la responsabilité de mobiliser son expertise au service de l'accès à l'eau. »
Source E	Compte-rendu, 2009b Médiateur ONG	« La segmentation de marché proposée a été approuvée par l'ensemble des parties prenantes et participe d'une clarification essentielle des activités de [Watercorp]. »
Source F	Entretien, 2008 Watercorp, acteur B	« Et on s'aperçoit qu'on a à faire à trois types de situations quand on est une entreprise comme [Watercorp] (...). Tout ce que je viens de vous dire est directement issu de leurs commentaires, de leurs critiques, de leurs suggestions. »
Source G	Rapport interne, 2009 Watercorp, acteur C	« Les échanges de la première session ont conduit [Watercorp] à clarifier sa responsabilité et sa stratégie commerciale en fonction des différents types de marchés. » (p. 47)
Source H	Publication, 2011 Watercorp, acteur B et chercheurs	« Ce processus de concertation a permis au groupe de redéfinir sa politique de RSE en la recentrant sur son cœur de métier (...). Une nouvelle segmentation de marchés a alors été définie (...). » (p. 192)