

G 1010

LA FRANCAISE DES EAUX

Par : *Christophe ASSENS - Christophe BOUTEILLER*
UNIVERSITE DE ROUEN - REIMS MANAGEMENT SCHOOL

Autorisation de reproduction accordée à : Université de Rouen _____

TOUTE COMMUNICATION A DES TIERS INTERDITE



LA FRANCAISE DES EAUX: **la dynamique d'un réseau d'entreprises.**

Christophe ASSENS & Christophe BOUTEILLER
Université de Rouen Reims Management School

1^{ère} PARTIE

LA DYNAMIQUE GLOBALE DU RESEAU

LA NAISSANCE DE L'ENTREPRISE

Comme le précise le traité fondateur des statuts de la Française des Eaux en 1853, l'entreprise a pour vocation de répondre aux besoins élémentaires des villes en matière de traitement et de distribution d'eau potable. Elle bénéficie alors de l'appui financier des banquiers et du soutien technique des ingénieurs qui constituent le noyau des fondateurs - administrateurs. La plupart d'entre eux ont déjà occupé des responsabilités analogues dans la gestion des chemins de fer.

Il existe en effet de grandes similarités entre la gestion d'un réseau ferroviaire et la gestion d'un réseau hydraulique. Les deux activités visent à acheminer de l'eau ou des passagers d'un point à un autre d'un réseau physique, dans les meilleures conditions possibles, de délai, de coût et de sécurité. C'est la raison pour laquelle le modèle des chemins de fer inspire fortement l'organisation originelle de la Française des Eaux quant aux hommes et aux méthodes : une organisation centralisée et hiérarchisée animée par un grand nombre de procédures.

Les fondateurs de la Française des Eaux essayent de reproduire également la stratégie de développement qui avait marqué l'avènement du chemin de fer français. Pour réduire les coûts d'exploitation et les délais d'acheminement, il faut développer un réseau.

Le réseau des implantations doit couvrir un territoire aussi large que possible. Pour cela, l'entreprise s'implante au cœur d'endroits stratégiques d'où il sera facile d'étendre et de contrôler le réseau. Les positionnements sont déterminés en fonction de deux critères fondamentaux : un critère géographique et un critère démographique. Sur le plan territorial, il est nécessaire de disposer d'implantations à proximité des gisements naturels en eau potable, afin de réduire les frais de transport ou de stockage. D'un point de vue démographique, il convient de se positionner à proximité des grandes agglomérations à forte densité de population, pour augmenter la taille des prestations et bénéficier d'économies d'échelle.

L'INTEGRATION HORIZONTALE

Les administrateurs de la Française des Eaux tentent tout d'abord de prendre position à proximité des six grands bassins fluviaux et des six plus grandes villes françaises.

Un premier traité de distribution d'eau est signé avec la ville de Lyon en 1853. En 1854, un second traité est envisagé avec la ville de Nantes. La Française des Eaux crée des services de distribution d'eau dans ces deux villes, ainsi qu'un réseau d'assainissement à Lyon.

Durant cette période, la Française des Eaux profite également des opportunités de privatisation des marchés publics pour développer ses activités. Ainsi, le 11 juillet 1860, la ville de Paris décide de convenir avec la Française des Eaux d'un traité par lequel l'entreprise s'engage à exploiter le réseau, alors que la ville se réserve le droit de construire et d'améliorer les ouvrages nécessaires à l'adduction d'eau.

En 1867, la Française des Eaux continue d'étendre sa sphère d'influence aux communes du département de la Seine que la ville de Paris refusait de desservir jusque-là. En 1869, la ville de Paris concède à la Française des Eaux les installations de 25 communes situées à la périphérie.

Le prestataire privé poursuit son expansion autour de la capitale, en prenant possession des dernières concessions locales ou en traitant avec les communes non encore desservies. Cette stratégie commerciale a pour effet de répartir les coûts fixes dans l'exploitation des infrastructures d'adduction d'eau. Par ailleurs, en augmentant la couverture du territoire, les administrateurs de la Française des Eaux améliorent leur connaissance des particularités techniques de chaque région.

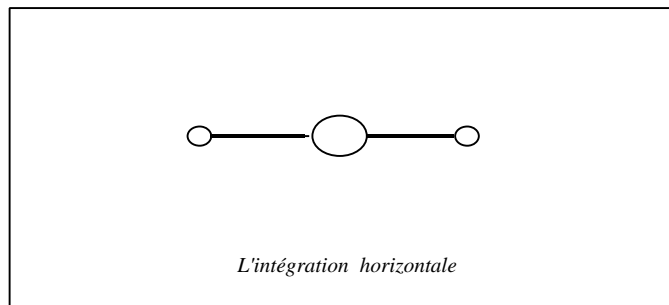
Cette connaissance leur permet ensuite de proposer au moindre coût le raccordement des collectivités à un réseau déjà existant. Cette conquête de nouveaux marchés permet également de diversifier les risques financiers en compensant le manque à gagner des zones difficiles d'accès par les profits des zones faciles à desservir.

En raison du coût entraîné par de tels investissements, les administrateurs de la Française des Eaux sont obligés de recourir au marché financier pour obtenir de nouveaux capitaux. Les augmentations successives de capital témoignent de ces transformations. Les statuts de l'entreprise suivent cette évolution, amorcée dès le mois d'avril 1873, au moment où l'assemblée générale des actionnaires transforme la Française des Eaux en société anonyme, conformément à la loi du 24 juillet 1867 sur la législation des sociétés par action.

Les transformations se poursuivent en 1881 lorsque la direction générale de la Française des Eaux procède à l'émission d'un emprunt obligataire, permettant de soutenir l'effort d'investissement.

Le développement de l'entreprise connaît une croissance régulière jusqu'en 1914, avant d'être freiné par la première guerre mondiale. Durant cette période de 1864 à 1914, la Française des Eaux prend position sur de nouveaux marchés, tout en renouvelant les contrats dont le terme venait à échéance.

Dès la fin de la première guerre mondiale (1918), la politique expansionniste est stimulée par des services d'exploitation dans de nouvelles agglomérations. Pour accélérer le processus de reconstruction au lendemain de la guerre, des participations financières sont prises dans des PME locales ou régionales auxquelles la Française des Eaux apporte un appui technique et un soutien financier. Ces acquisitions correspondent à une logique d'intégration horizontale.



Le réseau d'implantations se développe en intégrant des entreprises concurrentes, situées à proximité des collectivités. Cette évolution est logique dans la mesure où la Française des Eaux cherche à atteindre un plus grand nombre de clients. Pour répondre aux préoccupations des élus locaux, les administrateurs de la Française des Eaux leur offrent un service de proximité à partir d'implantations à taille humaine. La gestion de ces services est rationalisée à partir du siège social qui assure l'établissement des contrats et le suivi des clients.

Ainsi, la plupart des décisions importantes sont centralisées au niveau du siège social à Paris. Celui-ci joue le rôle d'une administration centrale organisée par fonctions : le conseil d'administration, le bureau des commissions, le bureau des archives, le bureau du contentieux, le bureau comptable, le bureau du secrétariat.

Ces branches fonctionnelles prennent en charge les problèmes de gestion du personnel, les problèmes juridiques et fiscaux au moment de la conclusion des contrats et les problèmes de trésorerie pour financer les infrastructures. Sur le plan commercial, le suivi des contrats s'effectue à partir de directions régionales : exploitation en province, exploitation en banlieue parisienne etc. Ce découpage par fonction et par zone géographique est caractéristique d'une entreprise mono-activité , intégrée horizontalement. Il correspond au modèle de la grande entreprise de réseau, à l'image des chemins de fer ou des compagnies d'électricité. Par rapport aux autres entreprises de service public placées en situation de monopole, la Française des Eaux présente la particularité d'avoir négocié avec de nombreux élus locaux, avant de gagner leur confiance.

L'INTEGRATION VERTICALE

A partir des années 50, la recherche de nouvelles sources de profit s'explique en raison de la saturation du marché français de l'eau. Même si la gestion des réseaux de distribution d'eau potable continue d'être le moteur de la croissance, la part de marché commence à stagner autour de 40% des contrats de distribution d'eau en France. La progression s'effectue principalement au détriment des régies, en lieu et place de la gestion municipale publique des réseaux d'eau.

Au cours de cette période, la Française des Eaux dessert en moyenne 300 000 habitants de plus chaque année à partir de 1970 (15 millions d'habitants desservis en 1970, 24 millions en 1991). Le chiffre d'affaires suit cette progression en passant de 5 milliards de francs en 1975 à 15 milliards de francs en 1979. La société mère contrôle alors la majeure partie des activités de distribution de l'eau à travers une trentaine de filiales. Par le jeu des participations financières, elle consolide entre 50% et 60% du résultat final.

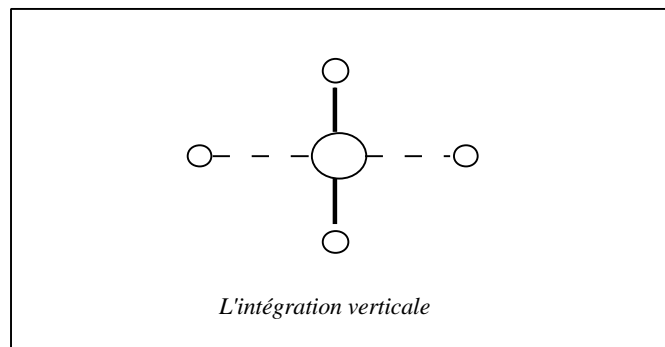
En 1975, date de la première publication des comptes consolidés du groupe et de l'entrée en fonction de son nouveau président, la Française des Eaux comprend 96 sociétés dans son périmètre d'intégration, l'essentiel de son activité, c'est-à-dire 75% du chiffre d'affaires, est réalisé à partir des services liés à l'eau. Mais en raison de la saturation du marché domestique, les dirigeants de la Française des Eaux sont confrontés à la nécessité de trouver de nouvelles sources de recettes pour continuer à développer l'entreprise.

Les administrateurs de la Française des Eaux se tournent alors vers la recherche de complémentarités industrielles avec l'eau qui s'imposent naturellement à l'issue des contrats conclus avec les collectivités.

Ainsi, certaines implantations de la Française des Eaux assurent le service des égouts pour le compte de certaines municipalités comme Boulogne, Rennes ou Frontignan. D'autres filiales s'occupent de la location et de l'entretien des compteurs d'immeubles, pour la Ville de Paris par exemple. L'activité de maintenance des branchements de canalisation fait également partie des prestations des unités de la Française des Eaux. Ces activités connexes accroissent les revenus sans sortir des frontières techniques du métier et sans changer de secteur.

En nouant des contacts avec les syndicats d'immeubles et les représentants des collectivités locales, ces sociétés deviennent de véritables partenaires locaux, en mesure de proposer aux communes des solutions qui englobent plusieurs types de prestations telles que l'assainissement, la distribution d'eau potable, l'entretien des installations, la location des compteurs, la construction de canalisations ou la gestion d'usines.

Dans les années suivantes, ces synergies industrielles vont être renforcées par l'acquisition de compétences, en amont et en aval des métiers de l'eau, c'est-à-dire dans le chauffage hydraulique, la construction de canalisations, la construction d'usines hydrauliques. Ces orientations seront mises en œuvre dans une stratégie visant à prendre des participations auprès de fournisseurs.



En effet, la distribution d'eau suit en parallèle le développement urbain ; plus l'activité de BTP tend à croître et plus la Française des Eaux a des chances d'obtenir de nouveaux contrats à partir de nouveaux clients.

Les métiers du BTP ou de l'aménagement immobilier se situent donc en amont du métier de la Française des Eaux, et de façon plus générale en amont de tous les services de confort domestique comme l'électricité, le téléphone, le gaz. Dans cette mesure, l'activité BTP est complémentaire au raccordement en eau ; mais elle est également nécessaire à la construction d'usines d'assainissement et justifie la prise de participations minoritaires dans des groupes de BTP.

En 1978, la Française des Eaux entre dans le capital de Titania avec 33 % des parts. Elle prend également une participation dans Obéron, spécialisée dans le génie civil et l'ingénierie des travaux publics. Plus directement, elle rachète la société Bottom, spécialisée dans la conception la fabrication et la pose de tuyaux, ainsi que la Flitox, spécialisée dans les travaux de canalisation.

En aval du métier de l'eau, le secteur de l'énergie apparaît comme une autre perspective de croissance. Par son métier, la Française des Eaux est amenée à produire une énergie de substitution : l'énergie hydraulique, pouvant servir à produire de l'électricité susceptible de chauffer des habitations. C'est pourquoi la Française des Eaux renforce ses positions dans le chauffage et l'énergie avec le concours de la société Urbaine de Chauffage (URB-C).

En dehors du bâtiment et du chauffage, la Française des Eaux s'oriente vers la propreté qui est également un métier complémentaire de l'eau dans la mesure où les problèmes techniques d'assainissement des eaux rejoignent les problèmes techniques de traitement et de valorisation des déchets. Pour cette raison, la Française des Eaux entre dans le capital de plusieurs sociétés spécialisées dans l'assainissement.

Elle prend notamment le contrôle de la société OPUR à la fin des années 70. En effet, OPUR dispose de toutes les compétences requises pour concevoir, réaliser et exploiter des usines de production d'eau, ou des stations de dépollution des eaux usées d'origine urbaine, industrielle, ou agro-alimentaire.

L'entrée au sein de la Française des Eaux, de nouveaux métiers comme la propreté ou le chauffage ou de nouveaux partenaires comme OPUR ou URB-C modifie la physionomie de l'entreprise.

Alors que la Française des Eaux évoluait au sein d'un environnement stable et prévisible dans le secteur de l'eau, elle est confrontée à des secteurs cycliques et concurrentiels comme le BTP, ainsi qu'à des secteurs à fort contenu technologique comme le chauffage, où il est difficile d'appliquer les mêmes recettes de gestion. C'est pourquoi, le siège conserve uniquement certaines prérogatives opérationnelles dans le domaine de l'eau, mais décentralise les tâches et les responsabilités dans les autres secteurs.

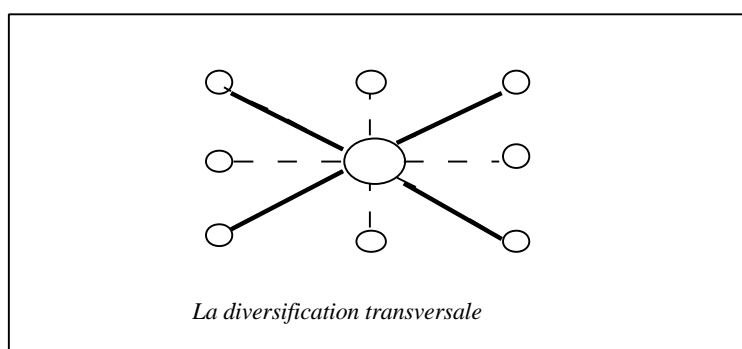
LA DIVERSIFICATION

Après les synergies industrielles mises en oeuvre autour de l'eau, ce sont les synergies de clientèle dont la Française des Eaux va bénéficier au début des années 80, à la suite d'un changement de réglementation des marchés publics visant à accroître les prérogatives des collectivités territoriales.

Avec la loi de décentralisation adoptée en 1982 par le Parlement, les communes et les collectivités territoriales obtiennent en effet l'autorité requise pour décider des orientations en matière de services publics (parking, piscine municipale, terrain de sport, restauration collective, BTP, etc.). Les élus locaux profitent de ce nouveau contexte réglementaire pour généraliser la délégation de service public de proximité (restauration, transports, BTP, santé, communication, etc.) à des entreprises, prestataires privées, telles que la Française des Eaux. Les marchés locaux s'ouvrent à la concurrence dans tous ces domaines, avec de nouvelles perspectives de croissance.

Animé par le souci de répondre à de nouvelles attentes commerciales, son Président décide à partir de 1975 de diversifier la Française des Eaux.

L'idée consiste à développer des synergies de clientèle, dans la continuité des synergies territoriales et des synergies industrielles valorisées au cours des deux premières phases de croissance externe de la Française des Eaux. A partir des unités déjà implantées ou nouvellement créées, il s'agit donc d'étendre l'offre de services aux nouveaux marchés (travaux publics, santé, communication, parkings), en affirmant la vocation généraliste du groupe.



Au cours des années 80, la croissance externe de la Française des Eaux se déroule à un rythme accéléré avec le rachat d'une entreprise par jour.

Les choix d'acquisitions ou de prise de participations relèvent d'une volonté d'atteindre une taille critique dans tous les secteurs relatifs aux collectivités, d'abord sur le plan national, puis à une échelle mondiale. Cette croissance, de l'ordre de 15% par an, propulse le chiffre d'affaires de 17,4 milliards de francs en 1981, à 116,8 milliards dix ans plus tard.

Sur le plan organisationnel, la difficulté majeure consiste à digérer cette croissance. En multipliant le nombre de filiales et en diversifiant les sources de profit, le Groupe accroît également les sources de contradiction et de conflit entre des unités redondantes sur certains métiers ou certains territoires.

La Française des Eaux présente alors la physionomie d'un puzzle dans lequel un grand nombre de pièces ne s'emboîtent pas. Le chevauchement des unités tient au fait que la Direction Générale s'emploie à ne pas rationaliser les structures. En procédant ainsi, elle cherche à préserver l'identité locale des unités attachées à l'histoire d'une collectivité. Le siège ne peut pas tout gérer d'en haut à partir du moment où les entités exercent des métiers éloignés sur des marchés spécifiques qui sont trop différents pour être regroupés systématiquement.

La prestation d'un service de proximité obéit à des contraintes d'adaptation locale et non pas à des impératifs de standardisation globale. En conséquence, le siège évite d'intervenir dans la gestion des sociétés rachetées, et préfère maintenir les équipes de direction en place. Tout en préservant l'autonomie, il cherche néanmoins à valoriser les complémentarités technologiques ou industrielles dans des instances de concertation : des pôles d'activité et des groupements d'intérêts économiques. Sous l'effet de ces transformations, la Française des Eaux fonctionne à partir d'un réseau de filiales complémentaires et / ou concurrentes.

UN GROUPE MULTISERVICES

Après la diversification opérée dans les années 80, la Française des Eaux a développé la vocation d'un groupe multiservices propre à satisfaire les besoins des collectivités locales, y compris ceux qui réclament une réponse globale par la combinaison de compétences spécifiques.

Les unités de la Française des Eaux sont considérées comme des entités ajustables, partageant des savoir-faire communs : la prestation de services auprès des collectivités, la gestion d'infrastructures de réseau, la signature de contrats particuliers avec des retours sur investissement différés dans le temps, la gestion de fichiers d'abonnés et de clients volumineux nécessitant des compétences dans la facturation et le recouvrement.

Ces savoir-faire transversaux sont revendiqués dans chacun des métiers exercés par les entités, y compris lorsque ces métiers s'adressent à une clientèle industrielle (chauffage en co-génération pour les entreprises) ou à une clientèle privée (la téléphonie mobile).

Pour favoriser les collaborations, la direction générale mène une politique visant d'une part à unifier les filiales et d'autre part à fédérer les acteurs. Les filiales sont ainsi regroupées par branche d'activité dans huit pôles industriels : eau, énergie, propreté, entreprises de construction, aménagement urbain et activités immobilières, transports et stationnement, santé, communication.

Dans chaque pôle, les sociétés sont reliées à des filiales de premier rang, elles-mêmes rattachées au siège. A titre d'exemple, le pôle énergie se scinde en deux sous-ensembles : l'énergie thermique et l'énergie électrique. Dans chaque sous-ensemble, une filiale de premier rang, gouverne plusieurs centaines de filiales dont elle consolide les résultats comptables plusieurs fois par an. Celles-ci ont la particularité d'opérer parfois sur les mêmes métiers ou auprès des mêmes clients.

L'un des cadres dirigeant nous explique les raisons de ce choix organisationnel :

" Le champ des responsabilités entre les filiales n'est pas découpé selon une logique fonctionnelle, géographique, financière ou industrielle. Le découpage des activités s'inscrit dans une logique de réseau dont les aspects fonctionnels, géographiques, industriels et financiers constituent autant de maillages. On ne peut pas ramener toutes ces dimensions sur un même organigramme sans risquer de réduire la complexité et la dynamique du réseau. Or, c'est justement cette complexité, ce principe supplétif, ces redondances qui procurent de la richesse et de la variété dans notre groupe. La règle appauvrit la variété. Il faut préserver un indice de variété. "

Les filiales conservent alors une grande liberté d'action et aucun objectif ne leur est assigné ; en cherchant leur propre profit, elles contribueront à améliorer le profit de la collectivité.

UN MANAGEMENT DECENTRALISE

La direction générale prône un management décentralisé par projet pour gérer les échanges entre les filiales pour les raisons suivantes :

" La normalisation des procédures ou des règles de partage des tâches s'impose à partir du moment où elle procure une plus grande valeur ajoutée. Le problème, c'est que nous évoluons sur des métiers qui ne sont pas standards. Notre organisation s'est constituée à partir de cette spécificité. Prenons l'exemple de l'eau : aucune eau ne ressemble à une autre dans sa composition; et aucun confluent ne ressemble à un autre dans son relief".

"En général, la formalisation procure une plus grande cohérence au sein de l'entreprise, avec une plus grande lisibilité des actions et un langage commun entre les acteurs ; par contre elle colle moins bien à la réalité".

La deuxième raison pour laquelle la décentralisation est privilégiée tient à la nature parfois contradictoire des objectifs des entités et du groupe, objectif souvent mentionné par les acteurs :

" Les objectifs globaux et locaux qui permettent de définir la notion d'intérêt général sont de nature tellement différente que l'on ne peut les comparer. Dans la distribution d'eau par exemple, l'objectif prioritaire consiste à fournir une eau de qualité, qui respecte les normes de potabilité ; le deuxième objectif est de fournir cette eau en quantité suffisante quoi qu'il arrive ; et le troisième objectif consiste à gagner de l'argent.

A cause du critère de qualité, l'entreprise accroît ses coûts d'infrastructure. A cause du deuxième objectif, elle double ses installations sur les sites pour prévenir les risques de dysfonctionnement ou de panne du réseau d'adduction. Cette mesure de prudence accroît les coûts d'exploitation, alors qu'elle devrait au contraire réduire ces mêmes coûts, en vertu du principe de rentabilité.

Personne ne hiérarchise, de façon précise ces différents objectifs, car on ne sait pas comment les comparer. Par exemple, on ne sait pas ce qui serait le plus préjudiciable entre une baisse de rentabilité ou une panne sur un réseau. Pour cette raison, au lieu de définir un objectif d'intérêt général, on laisse le soin aux filiales de définir leurs propres objectifs, en leur accordant une grande latitude."

Sur un plan collectif, l'éclatement des centres de décision accroît cependant la difficulté à capitaliser sur les connaissances ou les expériences locales :

" Le manque d'harmonisation introduit des effets pervers. A l'échelle du groupe, entre les sociétés, y compris à l'intérieur d'une même entreprise, on peut se demander comment se transmettent les savoirs en l'absence de procédure. Un savoir-faire technique se transmet facilement, car il est standardisé. Mais, à partir du moment où un savoir est personnalisé, comme la connaissance d'un territoire ou d'une organisation, l'information est beaucoup plus difficile à transmettre".

"En l'absence de règles formelles, les membres du réseau sont obligés de répéter plusieurs fois les mêmes tâches et les mêmes fonctions, mémorisées par un acteur ayant quitté l'organisation. Par contre, cela permet de gagner beaucoup de temps, car personne n'est obligé d'écrire. Par exemple pour la comptabilité, il n'existe pas de règle particulière qui permette d'harmoniser les règles d'imputation des comptes. L'expérience montre que les acteurs se rattachent alors à la coutume et aux habitudes du passé, en refusant d'innover. En l'absence de lois ou de décrets, la coutume semble l'emporter."

Dans cet univers décentralisé, où les unités valident leurs propres règles sur le terrain, on peut s'interroger sur le rôle du siège social. Sans occuper de fonctions opérationnelles, celui-ci décharge les unités de la gestion de certaines tâches administratives : les ressources humaines, la communication, la trésorerie, les systèmes d'information.

Il oriente également les grandes décisions stratégiques, par le rachat et la cession d'actifs. Enfin, il exerce un contrôle a posteriori sur les résultats des unités, pendant la consolidation comptable.

Mais, comme le prétend l'un des dirigeants, son rôle est nécessairement limité dans une organisation de type réseau :

" La répartition des responsabilités entre le siège et les filiales est basée sur le principe de la subsidiarité, c'est-à-dire sur la règle de suppléance et sur la règle de la valeur ajoutée. A la limite, le siège ne peut être utile en rien, de la même façon que le cerveau n'est pas forcément utile pour réguler les battements du coeur ou le gonflement des poumons. On ne réfléchit pas pour respirer. On peut comparer les relations du siège avec les filiales au mode de fonctionnement du système nerveux dans la respiration. Il y a des muscles lisses et les autres. Certains disposent du degré d'autonomie suffisant pour ne pas dépendre du système central".

"De même, l'intervention du siège sur une filiale ne se justifie qu'en vertu du principe de valeur ajoutée. Si l'intervention engendre de la valeur ajoutée dans l'entité, alors, elle se justifie. Compte tenu de l'état de la filiale, le siège réfléchit pour savoir comment la valoriser par son expertise ou ses contacts. Il n'y a pas de règles générales, ni de procédures systématiques. Il est très difficile d'imaginer une règle de gestion qui englobe toutes les situations du terrain, il est donc préférable que les filiales valident leurs propres règles au contact du terrain".

Pour mettre en application ces principes de travail, le Président s'entoure d'une équipe de directeurs généraux qui cumulent plusieurs mandats, au niveau du siège et au niveau des pôles d'activités. Les directeurs généraux jouent un rôle de courroie de transmission pour acheminer l'information au sommet.

Au centre de ce système d'information, le président directeur général gouverne sans l'assistance d'un comité exécutif ou d'un conseil de surveillance. Seules des réunions bilatérales avec les directeurs généraux lui permettent de suivre la mise en application des décisions opérationnelles. De cette manière, il dispose d'une vision d'ensemble de l'organisation qui légitime son autorité, à la tête du conseil d'administration. De cette position privilégiée, il pilote le réseau des 2600 filiales, à partir de contacts personnalisés avec plusieurs dizaines de personnes.

L'originalité de ce mode de gouvernement conduit les observateurs extérieurs à comparer la Française des Eaux à une organisation biologique, en raison du morcellement des responsabilités. Des programmes de gestion des ressources humaines conçus pour stimuler l'esprit d'initiative et la solidarité entre les acteurs sont toutefois développés par le siège.

UNE CULTURE D'ENTREPRENEUR

Afin de développer l'esprit d'initiative dans le sens de l'intérêt collectif, les nouveaux arrivants sont sensibilisés à la nécessité de travailler en réseau. Pour chacun, la première tâche consiste à découvrir les limites de ses responsabilités et les critères sur lesquels les autres portent leur jugement.

Travailler en réseau nécessite d'ajuster sa position par rapport à celle des autres acteurs déjà présents. Le mode d'insertion des nouveaux membres permet ainsi de sélectionner ceux qui disposent des aptitudes requises pour évoluer de façon autonome, c'est-à-dire ceux qui seront capables de prendre des initiatives avec une mentalité d'entrepreneur. Ces qualités leur seront utiles pour nouer des contacts et pour créer leur propre réseau de relations.

Au delà des capacités d'adaptation requises, les acteurs ont en effet l'obligation morale de travailler ensemble. En échange d'une grande liberté d'action et d'un intéressement sur les résultats, ils acceptent de jouer la carte du réseau, en faisant profiter la collectivité de leur dynamisme. Sur le plan organisationnel, la Française des Eaux profite alors de la flexibilité de petites unités supervisées par des entrepreneurs très innovants.

En contre partie, les unités bénéficient du soutien financier d'un groupe de renommée internationale, disposant d'un vaste réseau de contacts, y compris au niveau des plus hautes sphères de l'Etat. D'après l'un de ces entrepreneurs, cette politique de recrutement attire les gens de talent:

« Tout en étant des généralistes, ils devront pouvoir dialoguer avec des entrepreneurs aux compétences pointues. Ils devront avoir une grande maîtrise des montages financiers. Enfin, ils devront trouver le ton juste pour gérer leurs entrepreneurs : un excès de rigidité fera fuir les meilleurs, un trop grand laxisme entraînera les entreprises dans l'aventure. »

Après avoir séduit les entrepreneurs, la difficulté consiste ensuite à les faire travailler ensemble, malgré leur caractère individualiste.

Pour fédérer ces fortes individualités à l'intérieur d'un cadre collectif, le siège a créé en 1993 un institut de management, Apollo¹. Ses programmes sont articulés autour de thèmes transversaux tels que la connaissance du groupe et de ses métiers, le management par projet, l'analyse financière et le financement de projet, le partenariat avec les collectivités locales ou l'assurance qualité.

Entre avril 1993 et avril 1995, Apollo accueille 1000 participants à travers 70 sessions. Lors de ces sessions, le fonctionnement d' Apollo repose sur deux idées fortes, d'une part que la diversité du réseau est la base même de sa richesse et d'autre part que des logiques cohérentes de développement expliquent la multiplication des différents métiers. Pour valoriser les différences et les individualités en les mettant en relation, le centre de formation recrute des participants parmi toutes les couches professionnelles et à tous les niveaux de responsabilité.

En dehors des sessions, d'autres outils renforcent la cohésion entre les acteurs comme l'annuaire des cadres ou la lettre mensuelle d'information au niveau du groupe.

¹ Apollo est le nom fictif de l'institut de formation de la Française des Eaux. C'est un lieu de décloisonnement, d'échanges d'expériences et de développement des compétences. Il accueille les cadres supérieurs et dirigeants des sociétés du groupe qui souhaitent renforcer leur professionnalisme en travaillant sur des pratiques et des expertises comparées. Il ouvre une fenêtre sur le groupe en contribuant à une meilleure connaissance de ses métiers, source de mobilités professionnelles et de synergies commerciales ultérieures.

2^{ème} PARTIE

LA DYNAMIQUE LOCALE DU RESEAU

LE PROJET AZUR

Sous la pression conjuguée de l'accroissement démographique et du contexte réglementaire avec l'interdiction programmée de la mise en décharge des déchets, les élus de Horseville ont décidé de confier à une entreprise privée le soin de concevoir et d'exploiter une filière moderne de traitement des ordures ménagères. Celle-ci comprend la collecte, le tri et la valorisation des déchets. Pour répondre à l'appel d'offres lancé par les élus d'Horseville, les filiales de la Française des Eaux (URB-C, URB-P et OPUR-D) coordonnent un projet en commun à partir du bureau d'étude collectif (VEGA). Ce partenariat s'explique en raison de la complémentarité des trois filiales, chacune se situant à une extrémité de la chaîne du traitement des déchets. En début de chaîne, URB-P assure la collecte et le tri sélectif des ordures ménagères. En milieu de chaîne, URB-C se charge de les incinérer. A la fin de la chaîne, OPUR-D les valorise. Cette complémentarité les pousse donc à collaborer sur le marché d'Horseville afin de concevoir et d'exploiter une filière globale de traitement des déchets baptisée Azur.

Azur est le premier dossier traité par VEGA. Le dossier est confié à un ingénieur d'URB-C qui devient chef de projet, à la tête d'une équipe de 15 à 20 personnes. En qualité de coordinateur, et de rapporteur, le chef de projet fait valider les choix techniques par les maisons mères des filiales partenaires. Cette méthode de travail évite aux entités de la Française des Eaux de s'associer au coup par coup avec des partenaires extérieurs qui ne possèdent pas la même culture ou la même approche des marchés.

Cela permet d'améliorer la cohérence de l'offre, en tirant parti de façon harmonieuse des spécificités individuelles.

A l'issue de l'appel d'offres, ce travail de concertation est récompensé par l'obtention du marché Azur. Un contrat de bail emphytéotique administratif d'une durée de 25 ans est alors signé entre les élus d'Horseville et les entités de la Française des Eaux regroupées pour la circonstance au sein d'une filiale commune : URB-PCD.

Sous le statut d'une société anonyme au capital de 2 millions de francs, celle-ci réunit les intérêts des filiales partenaires : URB-C, URB-P et OPUR-D.

Elle est pilotée par URB-C. Spécialiste de l'incinération, URB-C prend en charge le pilotage du projet, car la vente de vapeur est la source de recette majoritaire dans la filière Azur. En outre, l'investissement nécessaire pour réaliser la partie incinération représente majoritairement 70% des coûts de la filière, contre 20% pour le tri et la collecte sélective d'URB-P, et 10% pour le compostage réalisé par OPUR-D.

Concernant les aspects techniques, le projet Azur intègre toute la filière des déchets, de la collecte au tri jusqu'à la valorisation et au recyclage. Le schéma fonctionnel de la filière s'appuie sur des équipements d'apport volontaire, avec 400 colonnes de tri pour le verre, le papier-carton ou le plastique. Il repose également sur des équipements de collecte sélective en porte à porte.

De cette manière, les déchets sont triés à la source avant d'être acheminés vers des déchetteries, ou dans le centre principal de traitement. Sur le plan économique et financier, le projet dispose d'une capacité de traitement de 187000 tonnes / an. Son coût est estimé à 420 millions de francs, financé à 40% par le conseil général et le conseil régional, à 3% par l'ADEME (l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et pour plus de la moitié par l'exploitant : URB-PCD.

Le marché obtenu par URB-PCD a des conséquences pour les autres membres de la Française des Eaux. En effet, pour exploiter la station, URB-PCD est obligée de déléguer des tâches spécialisées comme la maintenance des espaces verts ou la valorisation agricole des déchets. Pour cela, elle s'adresse à des fournisseurs qu'elle choisit de préférence au sein du réseau. Dans le cadre de l'attribution des contrats de sous-traitance, URB-PCD est incitée de manière informelle à travailler de préférence avec d'autres filiales de la Française des Eaux.

En effet, le système relationnel de la Française des Eaux repose sur la tradition orale et l'entente entre les individus. Pour cette raison, les relations marchandes reposent sur des habitudes plutôt que sur des règlements ou des procédures. Ainsi, la direction générale de la Française des Eaux n'impose pas des consignes à URB-PCD afin de traiter systématiquement avec une entreprise du réseau. En revanche, elle doit respecter un certain nombre de règles tacites acceptées de tous.

Par exemple, un code de conduite informel impose des conditions de paiement à 45 jours fin de mois pour toutes transactions internes. D'autres principes non écrits établissent un " droit de premier refus " dans une consultation qui émane d'une autre société du réseau. D'après cette règle de préemption, la société membre de la Française des Eaux a priorité pour refuser l'offre en cours de consultation si elle n'est pas assez compétitive. Le cas échéant, elle a la possibilité de s'aligner sur le moins disant ou sur le prix de celui qui serait choisi en cas de refus.

Dans le respect de ces principes, URB-PCD sous-traite le transport des déchets hors de l'usine à une filiale d'URB-P, l'exploitation des déchetteries et des containers verres-papiers d'apport volontaire à d'autres filiales d'URB-P, l'exploitation des cendres et le traitement des déchets toxiques collectés dans les déchetteries à d'autres filiales de la Française des Eaux.

A condition économique égale, une filiale de la Française des Eaux traitera toujours de préférence avec une autre filiale du réseau. Mais, au delà d'une certaine limite, le critère de compétitivité l'emporte sur la préséance au sein du réseau. En effet, il serait inconcevable pour le client d'avoir le sentiment qu'URB-PCD accumule des coûts de complaisances pour favoriser certaines sociétés au détriment des moins chères. Pour cette raison, URB-PCD décide d'attribuer la maintenance du four de la chaudière à une société concurrente, extérieure au réseau.

LE CAS HVA

Dans le traitement des eaux usées, plusieurs filiales de la Française des Eaux sont capables de réaliser les mêmes prestations, sur l'ensemble ou sur une partie de la filière d'exploitation. Parmi celles-ci, OPUR et SRO sont en concurrence sur des marchés de traitement des eaux à l'intérieur d'une même zone géographique (voir annexe 1)

Ces deux filiales vont s'affronter sur un marché proposé en consultation préliminaire par les élus d'Horseville. Ce marché porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration des eaux usées, destinée à répondre aux besoins d'une population ayant doublé en moins de vingt ans. Dans ce domaine, la SRO est un partenaire incontournable qui exploite d'ores et déjà le réseau de distribution d'eau potable de la ville, ainsi que certaines parties du réseau d'assainissement des 11 communes limitrophes à Horseville. Elle gère également la facturation de l'ensemble des services d'eau sur l'ensemble de ces collectivités. OPUR, quant à elle, dispose d'un brevet technique innovant pour réduire la taille de la station et donc pour diminuer les nuisances sonores ou olfactives. Grâce à un procédé révolutionnaire de filtration de l'eau, le projet d'OPUR présente l'avantage de respecter le site naturel de la collectivité en évitant la réalisation d'un ouvrage classique à ciel ouvert, au profit d'une usine de traitement confinée, très compacte et moins polluante. Pour emporter le marché, OPUR mise donc sur son avantage technologique, alors que la SRO s'appuie sur son atout territorial.

Les élus font comprendre aux deux sociétés qu'elles n'auront aucune chance d'emporter le marché sans associer leurs compétences. De ce fait, OPUR et la SRO décident de soumettre une offre commune à partir de leurs spécificités techniques et commerciales.

Au terme de la consultation, l'offre proposée par le groupement OPUR-SRO est retenue et finalisée par un contrat de concession d'une durée de 30 ans qui porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration évaluée à 200 millions de francs et capable de traiter 40 000 m³ / jour pour l'équivalent de 200 000 personnes.

Ce succès est le fruit d'une coopération entre OPUR et la SRO, facilitée par leur appartenance au même réseau d'entreprises. Leur rattachement à la Française des Eaux favorise en effet le partage d'expériences et l'échange d'informations confidentielles dans un climat de confiance. Les sociétés décident de se répartir le travail en fonction de leurs expertises : OPUR pilote la phase de conception et de construction de l'ouvrage ; la SRO pilote la phase de maintenance de la station.

En amont du projet, OPUR élabore les caractéristiques de l'ouvrage et en confie la réalisation à des sous-traitants de génie civil, choisis de préférence à l'intérieur du réseau Française des Eaux.

Au terme de la construction de l'ouvrage se pose le problème de l'exploitation du projet et de la rétribution des partenaires. Ce sujet délicat fait l'objet d'un nouveau contentieux entre la SRO et OPUR.

En raison de son leadership territorial, la SRO tient en effet à diriger l'exploitation. Mais, OPUR revendique également cette responsabilité en raison de son leadership technologique. Un compromis aboutit finalement à la création d'une filiale commune : HVA (Horseville-Assainissement) pour administrer la station. En raison de sa connaissance du tissu local et de ses compétences en matière de facturation, la SRO prend le contrôle du groupement avec 51% des parts. Les parts restantes sont détenues par OPUR.

Véritable centre de profit autonome, HVA, gère le processus de mise en fonction et d'exploitation de la station pour le compte d'OPUR et de la SRO qu'elle tient mutuellement informé. Les profits d'HVA leur sont d'ailleurs reversés, au prorata de leurs prises de participation financière. HVA gère également les marchés induits par l'exploitation de la station, comme la récupération des boues des eaux usées. Dans ce domaine, le directeur de la station fait appel à des sous-traitants qu'il choisit de préférence au sein de la Française des Eaux, mais pas exclusivement. Ainsi la plupart des marchés de sous-traitance comme l'évacuation des déchets est attribuée à d'autres membres du réseau. Des règles de comportement tacites poussent en effet HVA à choisir des partenaires en interne, avant de se tourner vers le marché. Bien que les unités de la Française des Eaux soient mises systématiquement en concurrence avec des sociétés extérieures, certains principes, comme le droit de premier refus, leur sont favorables.

Néanmoins, l'appartenance au réseau ne justifie pas à elle seule le choix d'un fournisseur. Dans certains cas, le directeur de la station préfère recourir à des sociétés extérieures en dépit des recommandations des sociétés mères OPUR et SRO. En cela, il défend les intérêts de la station avant ceux des autres filiales de la Française des Eaux. En conséquence, certains marchés de sous-traitance bénéficient à la concurrence. Par exemple, la maintenance des espaces verts échappe à une filiale de la Française des Eaux, dont l'offre était jugée trop coûteuse.

LE CAS IRIS

La rivalité entre la Cofreda et URB-C (filiales de la Française des Eaux), se situe à l'intersection de deux pôles d'activités (voir annexe 2).

La Cofreda est en effet rattachée au pôle BTP (Bâtiment Travaux Publics) alors qu'URB-C appartient au pôle énergie. Malgré cette distinction, les deux entités se retrouvent en concurrence sur certains marchés, à l'interface du pôle énergie et du pôle BTP : les marchés METP (Marché-Entreprise-Travaux-Publics) recouvrant la construction et l'exploitation d'ouvrages de traitement et de valorisation des déchets. Ce chevauchement de compétences s'explique pour des raisons historiques et manageriales et amène la Cofreda et URB-C à se trouver en concurrence sur le même marché.

L'un de ces marchés porte sur la réalisation d'une filière globale de traitement des déchets à Rosseville. Il est proposé dans le cadre d'un appel d'offres par un syndicat de communes, soucieux de s'adapter à l'évolution des normes européennes en matière de traitement des déchets. Parmi 16 actes de candidatures, la commission d'appel d'offres reçoit les propositions séparées de la Cofreda et d'URB-C. Dans sa proposition, la Cofreda se présente sous l'étiquette du groupe URB-TP, alors qu'URB-C revendique son appartenance au réseau Française des Eaux.

Les deux sociétés décident de ne pas s'allier suite à l'échec d'une négociation. En qualité de filiale multi-activités (bâtiment, travaux publics, traitement des eaux, propreté), la Cofreda tient en effet à défendre son rang au sein de la Française des Eaux en répondant sans aide extérieure à des marchés multi-services. En évitant de collaborer avec URB-C, elle démontre ainsi sa légitimité au sein du réseau. Pour des motifs différents, URB-C doit obtenir des marchés multiservices afin de justifier son leadership technologique au sein de la Française des Eaux. Par les références dont elle dispose dans le domaine des filières globales de déchets, URB-C s'est imposée comme l'un des meilleurs constructeurs-exploitants mondiaux. Sur ce type de marché, elle bénéficie du soutien logistique et technique du bureau d'étude commun: VEGA. Pour toutes ces raisons, elle n'envisage pas de collaborer avec la Cofreda.

En l'absence d'arbitrage hiérarchique de la part du siège de la Française des Eaux, les deux filiales la Cofreda et URB-C maintiennent leur candidature en parallèle. A l'issue de la première étape de la consultation, la commission d'appel d'offres élimine la Cofreda considérant qu'il ne peut y avoir deux sociétés d'un même groupe capables de réaliser techniquement et financièrement un ouvrage évalué à 350 millions de francs.

A l'issue de la deuxième étape, l'offre d'URB-C est jugée trop onéreuse par rapport à celle d'un groupement concurrent. La commission d'appel d'offres préfère retenir la proposition d'un constructeur de four, associé à un exploitant de notoriété internationale. Un tel groupement rassure les élus car il dispose de garanties techniques et financières fiables. Par ailleurs, le groupement concurrent propose des prix plus bas sur la partie technique de l'incinération.

Cette offre bénéficie, en outre, du soutien et des connaissances d'une entreprise locale qui effectue déjà la collecte des déchets en amont du projet. Finalement, la compétition entre URB-C et la Cofreda a joué en leur défaveur, en multipliant les coûts d'entrée sur un même marché. Au lieu de mettre en commun leurs ressources, elles ont perdu la compétition au profit d'un groupement concurrent, soudé et cohérent aux yeux du client.

LE CAS SAS

Plusieurs dizaines de firmes rivalisent pour conquérir les marchés de collecte des déchets, par rapport auxquels il existe peu de barrières technologiques ou financières. Cette concurrence interne affecte la Française des Eaux dans son ensemble.

Pour remédier aux incohérences soulevées par des affrontements répétitifs et quasi-systématiques, URB-P (voir annexe 3) crée un label propreté à la fin des années 80. Ce label est destiné à fédérer les sociétés du réseau Française des Eaux qui interviennent dans le domaine de la propreté urbaine et la collecte des déchets solides.

Cette politique permet aux clients d'identifier les prestataires membres de la Française des Eaux, spécialisés sur tous les maillons de la filière des déchets : nettoyage des voiries, collecte des ordures ménagères, collecte des déchets solides industriels et commerciaux, exploitation de déchetteries et de centres de transfert, tri, recyclage, mise en décharge, et gestion d'une centaine de centres d'enfouissement technique. Le regroupement sous un label commun est susceptible de favoriser les synergies entre tous ces métiers.

Afin d'exercer un meilleur contrôle sur ses métiers, la direction générale de URB-P entreprend alors de séparer la gestion des branches transport et propreté, en dédoublant les équipes de direction : transport / propreté. Les activités de support comme la gestion du capital et des crédits, la gestion du personnel et les savoir-faire techniques incombent toujours au siège, afin de bénéficier des économies d'échelle entre les deux branches. Le regroupement des services administratifs permet en effet de réduire les frais de structure. Sur le plan opérationnel, la décentralisation est effective. Toutefois, les agences locales agissent sous le contrôle des directions régionales. Des prérogatives importantes sont accordées aux directions régionales qui représentent un échelon intermédiaire entre le siège et les implantations.

L'effort de rationalisation entrepris par le siège et exercé par les directions régionales touche les agences locales multi-activités (transport-propreté). Celles-ci sont alors restructurées en centres de profit autonomes, avec une dichotomie entre la partie propreté et la partie transport. Des équipes de direction spécialisées se substituent alors aux anciennes équipes polyvalentes. Cette évolution s'explique en raison de la plus grande spécificité des contrats qui imposent de séparer le management de la partie transport de celui de la partie propreté.

Dans la commune de Rosseville, ces réformes structurelles affectent le fonctionnement du centre d'exploitation URB-P. Avant la restructuration, les relations entre l'agence et la direction régionale étaient décentralisées pour satisfaire aux exigences de l'adaptation locale. A cette période, la conquête de nouveaux marchés ou la reconduction de contrats se décidaient presque exclusivement au niveau de l'agence. Mais, à l'issue de la restructuration, l'agence perd son indépendance au bénéfice des directions régionales.

Dans les faits, cette passation de pouvoir est mal vécue par le directeur du centre URB-P -Rosseville en charge de 60 millions de francs de chiffre d'affaires, mais dont l'autorité ne lui permet plus d'effectuer des dépenses supérieures à 30 000 francs, sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques. Il estime alors qu'il ne dispose plus du pouvoir suffisant pour imposer ses choix. Par ailleurs, un conflit sérieux l'oppose avec la direction régionale. Ses objectifs d'embauche de commerciaux ne sont pas conciliables avec les objectifs de rentabilité et de réduction des coûts que défend la direction régionale.

Plus généralement, les problèmes d'exploitation sont encadrés par des normes qui privent progressivement le directeur de son autonomie de décision. Par exemple, sur le plan financier, l'agence fonctionne avec un budget proportionnel aux résultats antérieurs. Sur le plan commercial, elle doit également appliquer les directives de prix, formulées par la direction régionale. Toutes ces mesures réduisent la flexibilité de l'implantation en multipliant les intermédiaires. Par exemple, le délai de commande d'une benne dure 6 mois, alors que la même commande engagée par une P.M.E. indépendante est réduite à 2 mois.

D'une manière plus générale, la rationalisation (l'introduction de règles bureaucratiques et d'échelons hiérarchiques pour gérer la séparation des activités) semble nuire à la prise d'initiative locale en privilégiant les services fonctionnels non productifs. Dans ces circonstances, la politique de rationalisation est mal vécue sur le terrain par le directeur de URB-P de Rosseville qui préfère démissionner.

A la suite de son départ, deux anciens assistants prennent la relève pour administrer la partie propreté et la partie transport. Mais ce changement de gouvernement perturbe les clients habitués à un interlocuteur unique. Progressivement, le roulement permanent des responsables ternit l'image de l'agence.

Durant cette période de transition, le directeur démissionnaire fonde avec une partie de ses ex-collaborateurs, une petite société indépendante spécialisée dans la propreté : SAS (Société d'Activités de Services). Celle-ci bénéficie des contacts et de l'expérience acquise durant l'exploitation de URB-P à Rosseville.

L'arrivée de SAS devient progressivement une menace pour la survie de l'agence URB-P de Rosseville. Par exemple, lors de la procédure de reconduction du contrat de collecte d'ordures ménagères sur la commune de Yoko, l'agence URB-P de Rosseville est confrontée à 8 ou 9 concurrents locaux. Parmi ces compétiteurs, elle est opposée à SAS qui emporte le marché. A la suite de ce premier succès, SAS intègre l'enseigne d'un grand groupe allemand spécialisé dans les services collectifs de proximité, dont elle constitue la première implantation en France. Elle se donne ainsi les moyens financiers de développer ses activités en dehors du giron de la Française des Eaux.

Quelques temps plus tard, SAS renouvelle sa performance sur le marché de collecte des déchets de la commune de Tzuno, malgré les efforts de URB-P de Rosseville pour proposer l'offre la "moins disante", autrement dit l'offre de service la moins chère. Le choix des élus en faveur de SAS s'inscrit dans un contexte particulier marqué par la volonté des élus de ne plus donner l'impression d'accorder la préférence aux grands groupes, et par voie de conséquence à URB-P de Rosseville. Mais la carte de la pluralité et de la transparence du choix ne suffisent pas à expliquer l'échec d'URB-P de Rosseville. Ses critères de tarification semblent également être remis en cause.

Les élus de Rosseville s'interrogent en effet sur la crédibilité de l'agence URB-P dont ils estiment le coût du service trop élevé, par rapport à ce que les concurrents proposent. La direction régionale de URB-P semble donner raison aux élus de Rosseville, en leur accordant une baisse du prix sur le service de collecte des déchets sous la forme d'un avoir financier. Dans ce climat de suspicion, les élus sont incités dans un premier temps à diminuer le volume des prestations de la partie propreté et de la partie transport. Dans un deuxième temps, lors de la procédure de reconduction du contrat propreté, ils affichent leur préférence pour SAS.

Par ailleurs, ce choix est également cohérent avec les décisions des communes de Yoko et de Tzuno dont les élus collaborent étroitement avec ceux de la commune de Rosseville. Au final, cette accumulation de perte de marchés provoque la disparition de URB-P à Rosseville sur la partie propreté. Toutefois, l'activité de transport urbain n'est pas affectée. Cette perte de territoire montre qu'une petite entité indépendante peut devenir plus compétitive qu'une unité rattachée à un grand réseau. Ainsi, SAS n'est pas entravée dans son action par des directives et n'assume pas autant de frais de structure que ceux d'une unité dépendante d'un grand groupe. En dehors de l'argument de prix, SAS symbolise une alternative aux propositions des trois grands groupes de propreté habituels comme la Française des Eaux.

Le choix de SAS permet également à la collectivité de Rosseville d'affirmer son indépendance, ce qui renforce aussi la transparence en matière de choix public. En outre, il semble que l'agence URB-P de Rosseville ait partiellement souffert de sa trop grande diversification. URB-P de Rosseville est, en effet, le dernier centre multi-activités de la région. De fait, pour offrir une solution globale, URB-P de Rosseville propose de prendre en charge la collecte sélective des déchets ménagers, la collecte des déchets industriels, la collecte des boues de la station d'épuration, ainsi que le traitement et la valorisation pour une clientèle d'entreprises ou pour des hôpitaux.

Or URB-P de Rosseville n'est pas intégrée sur l'ensemble de la filière. Sa vocation de généraliste l'oblige alors à sous-traiter la partie aval traitement / valorisation à des concurrents locaux. Cette situation de dépendance gonfle artificiellement les coûts de la prestation. En outre, URB-P de Rosseville est également tributaire de frais de location immobilière qui accroissent ses frais fixes contrairement à d'autres implantations comme SAS. De plus, URB-P de Rosseville est affiliée au syndicat national des professionnels du déchet, ce qui l'oblige à gérer ses activités sur 5 jours de travail par semaine, en ayant recours à 2 bennes et à un renfort de matériel. De son côté, SAS non affiliée, travaille pour la même prestation, sur 4 jours (9h / jour) sans engager de matériel supplémentaire.

Ces différences de fonctionnement diminuent d'autant les frais de structure et d'exploitation. Tous ces facteurs influent sur le prix proposé lors d'un appel d'offres mais ne sont pas les seuls critères pris en compte dans la compétition. Les rapports de confiance entre le client et le prestataire sont prédominants en ce qui concerne surtout la reconduction des contrats. Si les relations commerciales se dégradent, les élus locaux ont toujours la possibilité de ne pas reconduire un contrat, même si le prestataire reste dans une fourchette de prix raisonnable.

Mais, la perte du marché de URB-P de Rosseville a d'autres conséquences. Elle risque d'affecter la réputation des autres implantations URB-P situées à proximité de Rosseville. Cependant, grâce aux efforts entrepris par la direction régionale et par le siège de URB-P, la perte du territoire de Rosseville n'a pas de répercussions.

ANNEXE 1

Le réseau de la FRANÇAISE DES EAUX

Suite à la politique de croissance menée par son Président, la Française des Eaux est devenue le leader mondial des aménageurs urbains. Opérant dans l'ensemble des services publics délégués par les collectivités locales, elle réalise en 1995 un chiffre d'affaires (CA) supérieur à 150 milliards de francs. Elle emploie plus de 200 000 personnes, dont 150 000 salariés en France. A ce niveau de résultat, elle se hisse aux tous premiers rangs des groupes français.

L'emprise économique de la Française des Eaux s'étend dans de nombreux domaines d'activités, des plus traditionnels avec la distribution d'eau, aux plus marginaux avec l'hôtellerie de luxe sur la Croisette à Cannes, ou la dératisation en Papouasie. Cette nébuleuse de métiers est regroupée dans plusieurs pôles d'activités par souci de cohérence.

En 1995, l'eau représente le pôle le plus important en contribuant à 25,8% du CA. Ce résultat place la Française des Eaux en tête des distributeurs mondiaux. Avec 24,5% du CA pour la construction et l'énergie, la Française des Eaux est également devenue le deuxième constructeur et le premier chauffagiste européen. L'entreprise occupe aussi une position de leader français dans la propreté (collecte et traitement des déchets) avec 7,7% du CA.

Dans l'immobilier qui représente 5,5% du CA, elle gère 600 000 mètres carrés de bureaux dans l'agglomération de la Défense à Paris. Ses activités s'étendent ensuite aux réseaux de transport public pour 4,9% du CA, aux communications pour 3,7% et aux services hospitaliers pour 3,4%. Dans chacun de ces pôles, la Française des Eaux occupe la première ou la seconde place : premier gestionnaire français de parking, premier opérateur français de cliniques privées, premier câblo-opérateur et second opérateur français dans les téléphones mobiles.

Le développement hors du marché domestique est calqué sur celui du marché hexagonal. Les recettes dégagées en France servent à financer une partie des investissements à l'étranger. Les principes de gestion français des concessions servent de modèle à l'exportation. L'expansion du groupe à l'étranger représente également un moyen de tester des connaissances ou d'acquérir des savoir faire en dehors du marché Français protégé par la réglementation sur les monopoles publics : distribution d'énergie aux USA, exploitation de réseau ferroviaire en Angleterre, téléphonie domestique en Europe, etc.

La Française des Eaux est ainsi capable d'élargir son offre de services d'un pays à l'autre, en fonction de l'évolution du contexte réglementaire. Plus généralement, la levée des monopoles publics français devrait lui offrir des perspectives de développement comparables à celles auxquelles on assiste actuellement dans les autres pays européens, suite à la privatisation des services publics. En dix ans la Française des Eaux est devenue la première entreprise française en Angleterre, le deuxième distributeur d'eau en Espagne, le premier au Mexique, le premier producteur indépendant d'électricité aux Etats-Unis.

Les conséquences de ces choix d'investissement donnent à la Française des Eaux un portefeuille de métiers extrêmement diversifié. Ce foisonnement a des effets bénéfiques sur la dynamique de l'entreprise dans la mesure où cela lui permet d'être présent sur un très grand nombre de marchés. C'est d'ailleurs l'un des arguments avancé par son Président pour justifier sa politique :

*" Dans cet univers où tout bouge (et qu'il faut scruter à chaque instant pour voir ce qui peut bouger " utilement "), une certaine polyvalence n'est ni un défaut, ni une faiblesse. Le développement du groupe dans plusieurs directions, dont certaines nouvelles, conserve une grande cohérence même si une certaine diversité-complexité est un caractère, depuis longtemps, de sa palette d'activités."*²

Mais, cette politique de diversification (2600 filiales présentes dans plus de cinquante métiers et réparties dans 8 pôles d'activités différents) se déroule en partie hors du métier de base. Cela pose de nouveaux problèmes de gestion difficiles à résoudre. Ainsi, certaines participations dans la grande distribution ou dans l'immobilier sortent du domaine de compétence de la Française des Eaux. D'autres, comme le téléphone mobile en grande consommation ou le BTP dans un secteur cyclique, posent de nouveaux problèmes d'organisation. Enfin sur les métiers traditionnels, des problèmes de cohérence subsistent en raison des redondances industrielles ou commerciales des unités. L'accumulation de ces problèmes est l'une des causes du déficit de 3,5 milliards de francs, auquel l'entreprise est confrontée en 1995.

² Extrait de l'exposé du Président Directeur Général de la Française des Eaux, présenté lors de l'Assemblée Générale le 26 juin 1992.

ANNEXE 2

Les sociétés OPUR et SRO

Créée en août 1980, **OPUR** est issue de la fusion de plusieurs sociétés spécialisées dans le traitement des eaux. Filiale de la Française des Eaux, OPUR bénéficie de l'expérience acquise depuis plus de 60 ans dans la construction d'unités de production d'eau potable et de stations d'épuration. Aujourd'hui, OPUR est une société généraliste capable de gérer toute la chaîne de l'eau, du captage au renvoi dans le milieu naturel. Sa palette de compétences recouvre la conception et la réalisation d'unités de traitement des eaux. Elle est également capable d'assumer l'exploitation, et même la vente de licences ou de conseils en ingénierie de conception.

De taille mondiale, OPUR réalise un chiffre d'affaires consolidé de 3,1 milliards de francs en 1992. Elle emploie un effectif de près de 1000 personnes (réparti dans 6 agences régionales sur deux services : l'activité exploitation 560 personnes et l'activité construction 370 personnes). Avec plus de 5000 références en France et à l'étranger, OPUR est devenue l'un des leaders mondiaux du traitement de l'eau, et à ce titre l'un des chefs de file du pôle eau de la Française des Eaux.

A la différence d'OPUR, la SRO est une société de taille régionale créée en 1928 au nord d'Arnoville. Son rayon d'action ne dépasse pas la deuxième couronne de la banlieue d'Arnoville où elle connaît un développement rapide grâce à l'accélération de l'urbanisation. En 1992, la SRO réalise 800 millions de francs de chiffre d'affaires et emploie 660 personnes. Situé à Arnoville, le siège social de la société regroupe la direction générale et les services fonctionnels (ressources humaines, communication, exploitation, administratif et financier). Les activités commerciales sont décentralisées sur trois exploitations régionales suivant un découpage géographique qui couvre 180 communes : l'exploitation est, l'exploitation ouest à Horseville et l'exploitation Nord.

La SRO a la particularité d'opérer sur les mêmes marchés de traitement des eaux qu'OPUR, auprès des mêmes clients situés à l'intérieur du périmètre commun aux deux sociétés : la ceinture de la banlieue d'Arnoville. En ce qui concerne OPUR, les contrats à proximité d'Arnoville peuvent servir de vitrines technologiques pour séduire les clients étrangers. Pour la SRO, ce type de contrat lui sert au contraire à défendre son expertise commerciale et sa légitimité au sein d'une région comparée à un " fief historique " .

ANNEXE 3

La société COFREDA

Au sein de la Française des Eaux, la Cofreda est rattachée à URB-TP (urbaine de travaux publics) qui pilote le pôle de la construction et des travaux publics. Avec près de 400 filiales spécialisées, réparties dans une quinzaine de sous groupes opérationnels dont la Cofreda, URB-TP maîtrise les activités de construction de routes et d'immeubles. Elle est présente dans la gestion des services publics dans les métiers de l'environnement et dans la concession d'équipement industriel et technique.

La Cofreda est la plus importante filiale d'URB-TP. Elle exerce son activité d'entreprise générale dans les domaines du bâtiment, du génie civil, des canalisations et des services à travers un réseau de 180 filiales couvrant l'ensemble de la France, y compris les territoires d'outre-mer et des implantations étrangères dans plus de trente pays, dont 25 pays du continent africain où elle sert de tête de pont pour les autres membres du réseau.

A son échelle, la Cofreda est comparable à une " mini-Française des Eaux ", décentralisée sur sept entités opérationnelles. Chaque entité de la Cofreda est gérée en centre de profit autonome, disposant d'un budget spécifique, à vocation généraliste : BTP et services publics. Chaque entité multi-activités dispose d'un effectif d'ingénieurs polyvalents, capables d'intervenir simultanément sur les deux branches d'activités. Par exemple, une implantation Cofreda qui détient un marché de canalisation en BTP peut proposer à la collectivité d'assurer, en interne, le service de gestion de la distribution d'eau. Cette polyvalence permet de valoriser les synergies à l'intérieur de la Cofreda. Cela lui permet de réaliser en autarcie tous les maillons d'une filière globale de propreté, de la conception à la réalisation jusqu'à l'exploitation.

En raison de son caractère polyvalent, la Cofreda affronte fréquemment d'autres filiales spécialisées. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la Cofreda est souvent confrontée à OPUR sur les mêmes appels d'offres. Dans le domaine de la propreté, la Cofreda s'oppose à URB-C et à URB-P. Dans le BTP, la Cofreda se positionne sur les mêmes marchés que d'autres filiales d'URB-TP. Ces conflits se déroulent dans la majorité des cas sans arbitrage hiérarchique, en vertu du principe de décentralisation.

Tant que les filiales financent leurs investissements, elles décident de leur sort. C'est seulement en cas de perte financière que l'actionnaire majoritaire reprend le contrôle des opérations.

Dans ce contexte, la Cofreda présente la particularité d'offrir une large palette de services aux collectivités qui déborde largement du champ du BTP. Pour cette raison, elle intervient sur les marchés qui font appel à des compétences multiples, ceux qui combinent la propreté et le BTP comme le METP (Marché, Entreprise, Travaux Public). Or, d'autres filiales de la Française des Eaux possèdent également les compétences requises pour construire et exploiter un ouvrage dans le cadre d'un METP. A titre d'exemple, URB-C est en mesure de réaliser et d'exploiter des usines d'incinération. Pour cela, elle noue des partenariats avec des spécialistes du BTP ou de la propreté au sein de la Française des Eaux.

ANNEXE 4

La société URB-P

URB-P est une filiale de premier rang, à la tête du pôle propreté de la Française des Eaux. Elle consolide les résultats de 300 entités spécialisées, dans le transport ou dans la propreté. Son chiffre d'affaires s'élève à 7,8 milliards de francs. Il ne cesse de croître à l'exportation en raison des complémentarités géographiques entre la France et les marchés étrangers.

Alors qu'au départ URB-P était spécialisée dans le transport collectif, aujourd'hui elle mise son développement sur les marchés de protection de l'environnement : la collecte et le traitement des déchets. Son entrée dans le secteur de la propreté remonte au début des années 70, période à laquelle les communes se sensibilisent aux problèmes écologiques. Afin de répondre à cette attente, URB-P prend des participations dans des entreprises spécialisées de la filière des déchets : dans les déchets industriels, dans le tri et le recyclage, ou dans le nettoyage industriel.

Dans ces domaines d'activités, la concentration et la spécialisation croissante des concurrents obligent URB-P à poursuivre son expansion par croissance externe afin d'atteindre une taille critique. Au début des années 80, elle profite de l'ouverture de nouveaux marchés publics associés à la loi de décentralisation pour étendre sa couverture du territoire français. Dans cette optique, elle procède au rachat d'une entreprise de transport disposant d'un réseau d'implantations en province, ce qui lui permet de rayonner au-delà des frontières historiques de son empire situé près d'Arnoville. A l'issue de ces évolutions, URB-P intègre près de 300 P.M.E. dans son capital. Cette croissance rapide s'accompagne de problèmes structurels, liés à la multiplication de sociétés spécialisées partageant les mêmes compétences.