

ASGE et entreprises

L'ASGE au service d'une stratégie de développement de nouveaux modèles d'affaires et modèles comptables pour la biodiversité

**Clément Feger
AgroParisTech – MRM (Université de Montpellier)
26 janvier 2021**

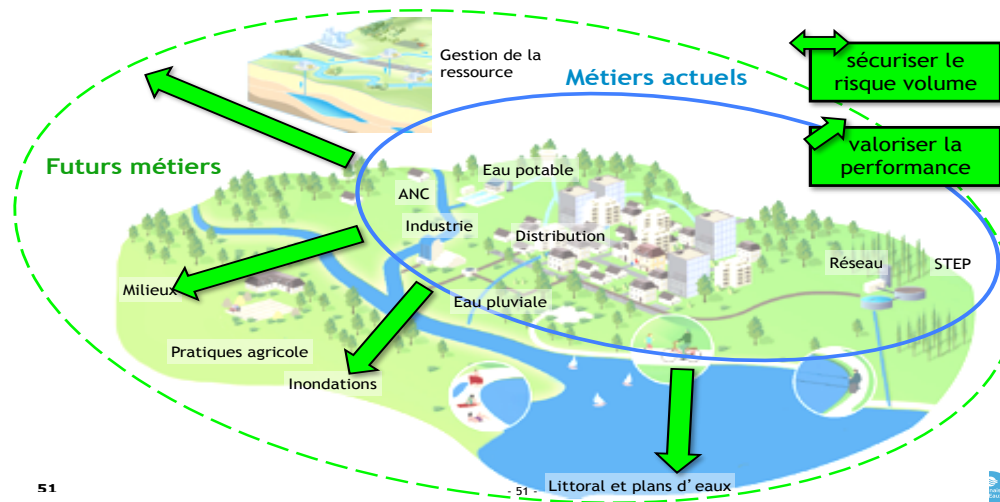
Introduction

L'exemple de ma démarche de thèse

Le cas de Lyonnaise des Eaux

- Lyonnaise des Eaux (Suez Eau France) fait face à **une érosion de son modèle historique de gestion et de rémunération** sur le “petit cycle de l’eau”...
- ... et cherche à **renouveler ses métiers et ses modèles d'affaires** par de nouvelles interventions dans la gestion des écosystèmes du “grand cycle de l’eau”

Questionnement en interne et commande: *Comment faire monter en échelle ce développement? Peut-elle passer d'un ensemblier des villes à ensemblier des milieux?*



Source: Suez Eau France, 2009

(1) Choisir et construire la problématique de recherche et d'intervention



(2) Monter un dispositif de recherche-intervention adapté



(3) Analyser et diagnostiquer une situation et ses blocages



(5) Concevoir des modèles d'intervention et des modèles comptables utiles à l'entreprise et de portée plus générale

Une problématique de recherche et d'intervention construite à partir des bases de l'ASGE

« Quels modèles d'affaires et quelles comptabilités pour accompagner les interventions d'une grande entreprise du secteur de l'environnement dans la gestion collective des écosystèmes du grand cycle de l'eau? »

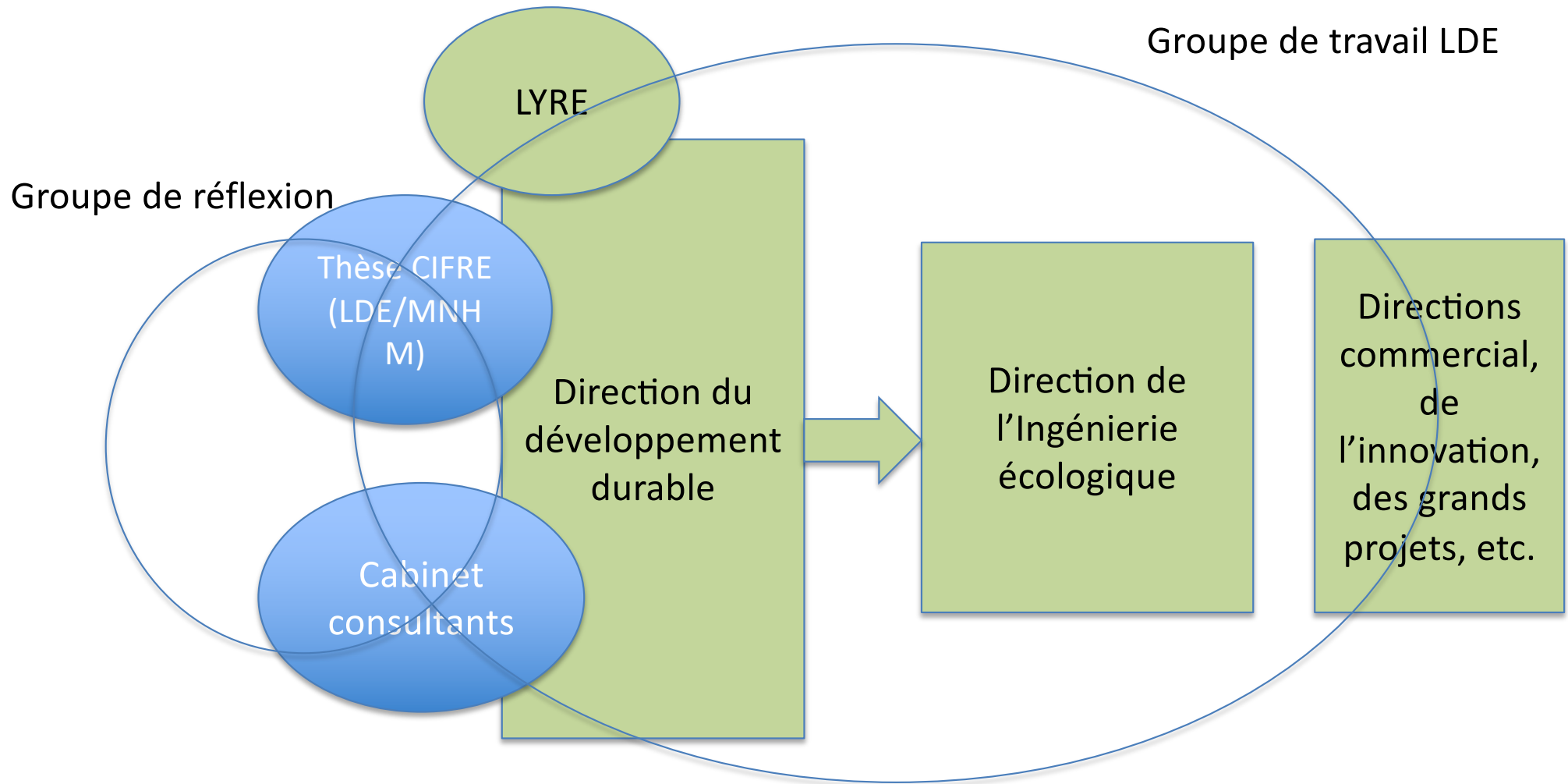
- Une démarche ayant comme point de départ une **préoccupation environnementale**: l'amélioration de la qualité des écosystèmes du grand cycle de l'eau
- Une hypothèse sur l'existence d'un « **secteur d'environnement** »...
- ... incluant des entreprises qui ont le potentiel d'être « acteur d'environnement » agissant **intentionnellement** pour obtenir des résultats écologiques par ses activités commerciales
- La **nature stratégique** de son action auprès d'autres acteurs du territoire avec qui il faut négocier (les engagements, les actions, les valeurs à créer, etc.) pour mettre en place des systèmes de gestion efficaces à équiper
- Une recherche au **service d'acteurs d'environnement internes à la firme**

Construction d'un dispositif de recherche-intervention adapté

(David, 1999)

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits</i>	Observation, participante ou non (I) Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (IV) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	<i>Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée</i>	Conception de modèles de gestion (II) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention (III) Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Construction d'un dispositif de recherche-intervention adapté



Dans la réflexion et l'action face à un problème concret à résoudre

Une part de mobilisation implicite de l'ASGE...

- Dans son propre positionnement et le sens qu'on donne à son travail, dans la construction d'une démarche de recherche-action auprès d'acteurs d'environnement internes, dans les grands types de réponse qu'on a soi même tendance à apporter, etc.

... et une part de mobilisation explicite de l'ASGE

- Dans la mobilisation d'un répertoire conceptuel partagé, de systèmes de questions cohérents, de points d'appui pour analyser l'existant et imaginer des possibles, et pour concevoir des modèles d'affaires et de comptabilité nouveaux

LDE face à un besoin de renouveler ses métiers et son modèle d'affaire

1ère étape de la recherche:

Enquête et analyse pour mieux diagnostiquer le problème

Quelle stratégie d'action et de relations aux autres pour développer des services innovants pour la gestion des écosystèmes? Pourquoi les tentatives actuelles sont insuffisantes/échouent?

	People interviewed	Number	Purpose
First series	Managers from different Divisions (Sustainable Development, Environmental Engineering, Marketing, Commercial, Innovation, etc.) at the headquarters	11	Recent history of the diversification strategy on ecosystem management, and hopes and challenges associated with it
Second series	Managers from headquarters and French regional branches (Bordeaux, Lille, Lyon, Marseillan, etc.)	13	Case studies of diverse initiatives of the company in the collective management of ecosystems, and perception by other stakeholders (clients, partners, public actors, etc.)
	External stakeholders and clients of the company (municipality's civil servants, environmental NGOs, farmers, etc.)	16	
Third series	Managers from headquarters and French regional branches	21	Study of partnership and commercial negotiations dynamics around different ecosystem management initiatives and services. Role of the definition and evaluation of ecological performances in these negotiations.

LDE, une entreprise historiquement ancrée dans le « petit cycle de l'eau »

- Firma créée par le Crédit Lyonnais en 1880
- Développe des services:
 - de production et distribution d'eau potable
 - De traitement des eaux usées
 - De gaz et d'électricité
- Répond aux besoins des autorités publiques de financer, construire et gérer des réseaux techniques complexes...
- ...face à la croissance démographique des centres urbains et aux besoins d'hygiène
- Le « petit » cycle de l'eau
- Aujourd'hui, SUEZ Eau France distribue de l'eau à plus de 12 millions de personnes

LDE, une entreprise historiquement ancrée dans le « petit cycle de l'eau » (2)

- 1946 – 1997: LDE intensifie ses activités et passe de 160,000 clients à une firme internationale aux compétences financières, techniques, commerciales importantes
- 1997: LDE rejoint le groupe SUEZ Environnement et devient sa filiale spécialisée sur le petit cycle de l'eau en France
- Aujourd'hui, SUEZ Eau France distribue de l'eau à plus de 12 millions de personne
- Siège à Paris et 15 Entreprises Régionales à travers la France

Un succès reposant sur l'invention d'un mode original de création de valeur

- Institutionnalisation progressive du modèle concessionnaire au 19^e siècle en France sur la distribution d'eau potable et l'assainissement (Barraqué, 1995)
 - Repose sur un compromis entre des valeurs de bien communs et d'intérêt général ... et des valeurs industrielles et de marché
- Expérimentation de nouveaux modes de création de valeur en tant « qu'ensemblier » des villes
 - LDE se diversifie au delà de l'eau dans de multiples services urbains (déchet, chauffage, communication, pompes funèbres...)

« [Concessionary firms specialize in] the design and management of inter-connected, co-productive offerings. [...] They have learned the art of perpetually reinventing value in a dialogue between competencies and customers ». (Normann & Ramirez, 1993,p77)

Un succès reposant sur l'invention d'un mode original de création de valeur (2)

- LDE se diversifie au delà de l'eau dans de multiples services urbains (déchet, chauffage, communication, pompes funèbres...)
- Ancrage fort et de long terme dans une base de clients potentiels très large et dans des villes spécifiques
- Expérimentation de nouveaux modes de création de valeur en tant « qu'ensemblier » des villes
- Plutôt que « chaînes de valeurs », Normann et Ramirez (1993) parlent alors de « constellations de valeurs »

Un succès reposant sur l'invention d'un mode original de création de valeur (3)

« *[Concessionary firms specialize in] the design and management of inter-connected, co- productive offerings. They have learned how to mobilize value creation in their customers and partners by reconfiguring roles, relationships and structure. **And they have learned the art of perpetually reinventing value in a dialogue between competencies and customers***”. (N&R, 1993,p77)

Une érosion progressive du modèle historique de création de valeur

- **Facteur 1:** Fin 1990 et 2000: Critiques de la privatisation et marchandisation des biens communs et scandales en France et à l'étranger qui incitent au retour à la régie publique (Batisse, 2015)
- **Facteur 2 :** Emergence de problèmes de préservation environnementale et de l'eau qui augmente les coûts à intégrer (Souriau, 2014; Batisse, 2015)
- **Facteur 3:** Baisse graduelle des niveaux de consommation d'eau (1% par an depuis années 1990) alors que le revenu dépend du volume d'eau vendu

Une érosion progressive du modèle historique de création de valeur (2)

- Remise en cause du modèle d'affaires historique fondé sur la croissance du volume d'eau consommé et traité

P.Maillard (PDG), 2012:

« Le socle des métiers se dégrade plus vite que nous l'avons anticipé. Il faut limiter l'érosion du socle des métiers et réinventer de nouveaux métiers »

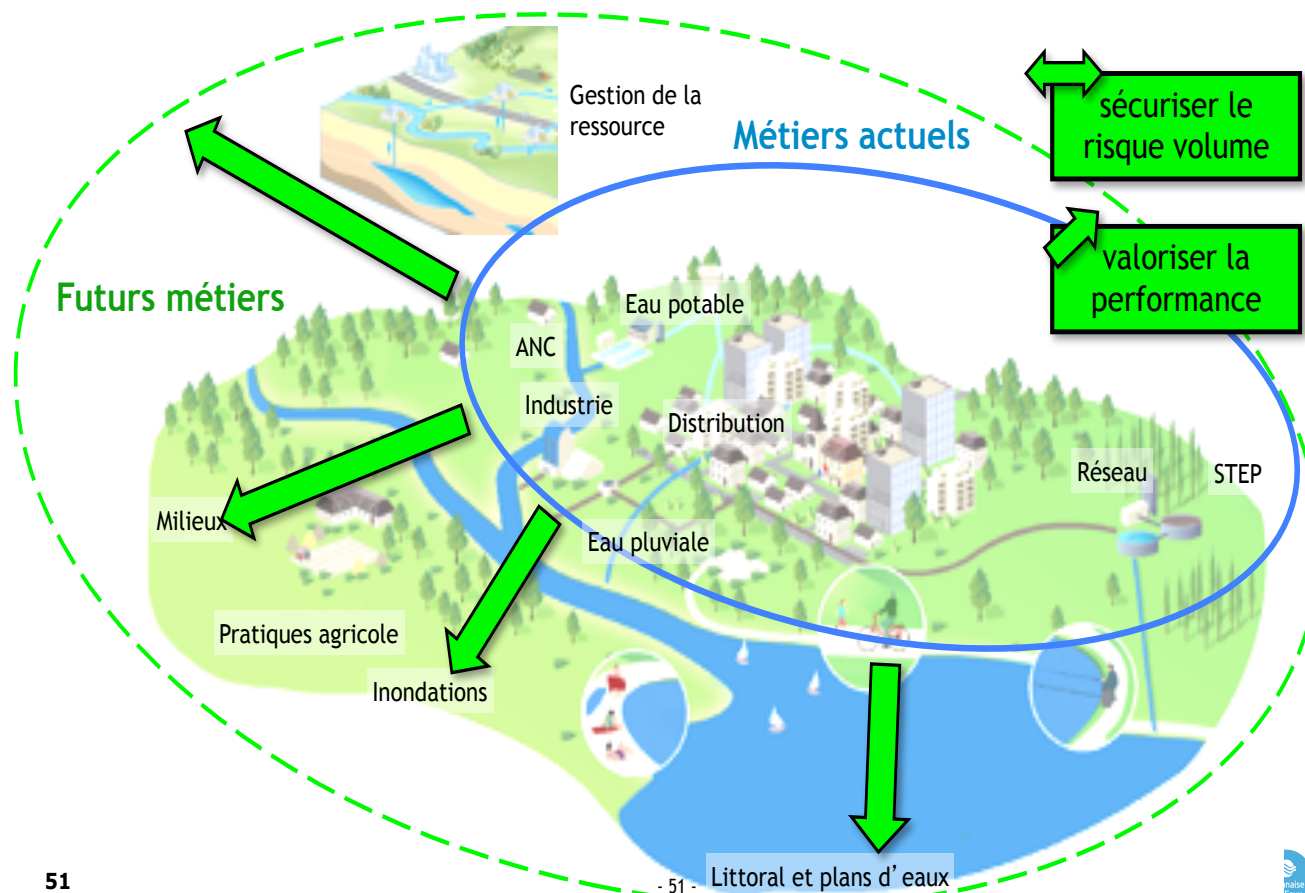
- Exploration de nouvelles stratégies et modes de création de valeur pour passer « du volume à la valeur »

I.Kocher (PDG) 2008:

« Le cycle de l'eau est au cœur du développement durable. Il ouvre des perspectives cruciales pour donner de la valeur à nos activités »

Renouveler le modèle de création de valeur: vers une stratégie de diversification sur les écosystèmes du « grand cycle de l'eau »

- « **Grand cycle de l'eau** »: infrastructures naturelles; atténuation du risque inondation; protection de la qualité de l'eau de surface; restauration et protection de la biodiversité; adaptation au changement climatique (Narcy, 2004; Amigues et Chevassus au Louis, 2011)



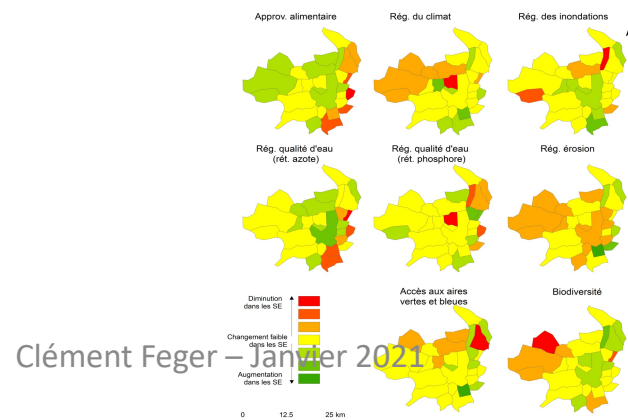
Vers une stratégie de diversification sur le « grand cycle de l'eau »

- **Une dynamique d'innovation de nouveaux services et métiers:**
 - **De multiples expérimentations au sein des centres régionaux à la demande des clients** (plans de protection de l'eau; création de zones humides artificielles, réhabilitation de bras morts de rivières, ramassage de déchets flottants, qualité des eaux portuaires, etc.)
 - **Création en 2008 d'une Délégation ressources** au sein d'une Division technique de l'Innovation et de la Diversification pour capitaliser
 - **Création en 2009 d'une Division de la Protection Environnementale** (Division de l'Ingénierie Ecologique en 2011) pour monter en échelle autour de 5 thématiques:

« C'était très sensible, presque secret, car les centres régionaux avaient peur et ne connaissaient pas ce secteur, ils ne savaient pas comment en parler et n'étaient pas prêts à aller voir d'autres acteurs. »

Un premier chemin stratégique: élargir le périmètre du modèle de création de valeur historique

- **Enrichir les offres de Délégation de Service Public eau et assainissement avec des innovations pour la gestion des écosystèmes du grand cycle de l'eau**
 - Ex renégociation du contrat de Bordeaux (2012): création d'une zone humide artificielle; restauration de cours d'eau; évaluation des services écosystémiques; partenariats avec des associations de protection de la nature, etc.
 - Ex renégociation du contrat de Marseille 2013: gestion du parc des calanques; biodiversité marine et bonne qualité des eaux du port, etc.



Clément Feger – Janvier 2021

Cabral et al., 2016

...Mais vite limité par une forte dépendance au sentier du modèle de DSP

- Procédure de négociations sur le renouvellement du contrat
... tend à marginaliser les innovations grand cycle de l'eau et écosystème
- Le cahier des charges des contrats de concession sont peu adaptées aux innovations grand cycle...
... amenant la municipalité à rejeter les innovations grand cycle en dehors du périmètre juridique
- La décision politique d'innover est *in fine* entre les mains de la municipalité
... or dans beaucoup de cas l'environnement n'est pas vraiment au programme
- **Au total, une difficulté pratique et psychologique pour les managers à sortir du « paradigme du gouvernement »**

Un contrat de performance

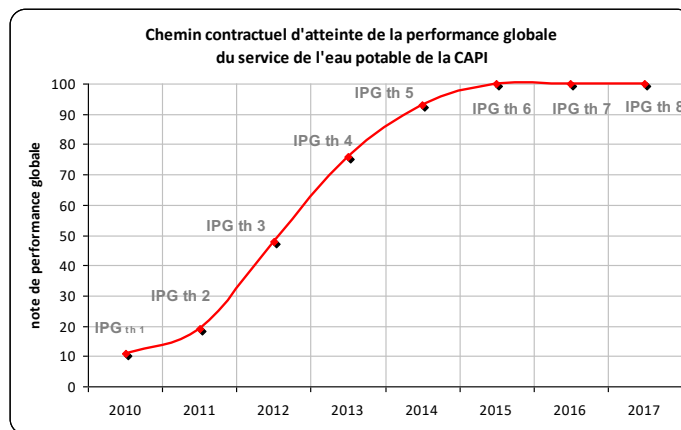
Collectivité

Contractualisent un plan de performance
Indicateurs / Objectifs / Délais / Valeur €



Ressources	Etat zéro	Objectif	Nombre de points maxi	Echéance
Diminution de la demande en eau		- 20 %	20	2021
Amélioration du rendement de réseau		+ 5 %	20	2021
Développement de ressources d'eau non potable		100 000 m3/an	5	2013
Milieu naturel et biodiversité				
Réduction de l'impact des prélèvements sur les eaux de surface		- 30 %	5	2011
Création d'une zone humide en aval du Suzon		inauguration	5	2011
Renforcement de la connaissance des rejets au milieu naturel (d. décret de 2007)		+ 10 %	5	2011
Energie				
Développement d'énergies renouvelables (degrés bleus, contrat de performance énergie)		1 000 t CO2/an économisées	10	2021
Réduction des consommations énergétiques à la tonne de matière sèche		- 50 %	10	2021
Social et sociétal				
Renforcement de la politique d'insertion		+ xx %	10	
% de Dijonnais consommant régulièrement de l'eau du robinet		+ 10 %	10	2021
Total évaluation de la performance			100	

+



+

Phase 1 - Plan d'Actions																
Années	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4			
Trimestres	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E - Mieux Gérer le Patrimoine																
1. Schémas directeurs et études																
1.1. Cercle des Eaux disparues																
1.2. Mise en œuvre des grandes oreilles																
1.3. Mise en œuvre Anticiper																
1.4. Définition des programmes de renouvellement																
1.5. Diagnostic DiagRap																
2. Inventaire et base de données																
2.1. Inventaire																
2.2. Mise à jour du SIG																

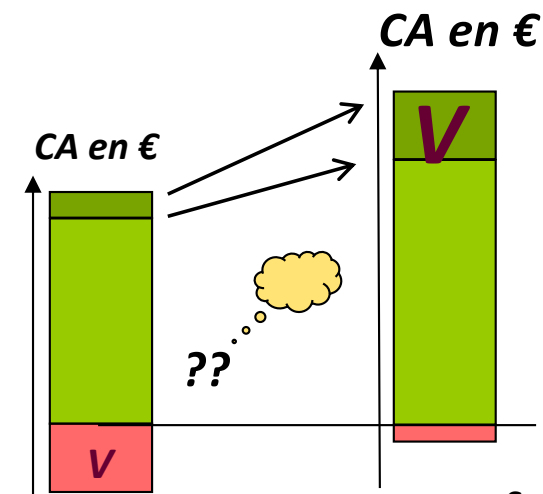
Des objectifs de performance partagés

Un chemin contractuel d'atteinte de la performance globale du service

Un plan d'action justificatif

Chemin stratégique 2: faire évoluer le modèle d'affaires historique vers l'obtention de résultats environnementaux (1)

- “L'offre verte”
- Enjeux :
 - “Passer du petit au grand cycle de l'eau...”
 - ...Du volume à la valeur...
 - Du contrat de moyen au contrats d'objectifs de performance”
- Permet de diversifier/valoriser ses métiers et services et de différencier ses offres
- Sortie progressive de la rémunération au volume dans un contexte de baisse des prix de l'eau
- Projets pilotes avec collectivités motivée
- Positionnement comme entreprise pro-DD



Limites observées: « une offre toute faite pour un marché pas mûr »

Des difficultés liées à la définition et la négociation:

- ...des indicateurs et des performances attendues
- ... des valeurs à créer et des formes de contractualisation
- ... à la prévalence importante du prix de l'eau dans les négociations et des enjeux « petit cycle »
- ... à la reconnaissance de la contribution des services apportés par l'entreprise

Limites observées: « une offre toute faite pour un marché pas mûr! ».

« On n'était pas du tout attendu là dessus (...). **Il n'y avait que nous qui poussions** pour avoir une approche grand cycle de l'eau, biodiversité ou écologique. **Les élus n'étaient pas là-dedans.** »

« **La question des indicateurs n'a jamais été réglée** ni la question des choix de pondération des indicateurs et encore moins de la mesure de l'impact direct qu'on peut avoir [par nos actions] sur un indicateur, ce qui est encore plus compliqué. On n'est finalement jamais allé jusqu'au bout parce qu'on est allé tout de suite trop loin. »

« Sur la protection de la ressource et la biodiversité, **c'est hyper dur de trouver un indicateur qui fasse consensus.** Et sur la biodiversité notamment : j'améliore mon niveau de rejet, mais qu'est-ce que je compte ? La qualité du milieu ? L'eutrophisation ? »

Un deuxième chemin stratégique: Sortir du modèle historique pour monter en échelle sur de nouveaux services et modes de création de valeur

Des expérimentations multiples en dehors du cadre de la DSP

- Ex 1: Gestion d'une gravière et de zones naturelles
- Ex 2: Un plan d'action de lutte contre les pollutions diffuses à Flins-Aubergenville
- Ex 3: surveillance de la qualité de l'eau et des populations de travaux lors de travaux d'extension d'autoroute
- Ex 3: mise en place d'outils innovants de suivi de la qualité de l'eau à



Clément Feger – Janvier 2021

Qui rencontre d'autres limites importantes « pas de place pour un ensemblier » des écosystèmes

Ce qui s'est passé historiquement sur l'urbain n'est pas transposable aux milieux naturels ...:

*« La politique donnée à la Direction de la Protection de l'Environnement était de fonctionner comme une Business Unit et de faire du chiffre. (...) Ce que l'on voulait, c'est être un ensemblier des milieux aquatiques, pour gérer une rivière du début à la fin. Ca ne s'est jamais fait. Ce n'est pas possible actuellement. (...) Ce qu'on a compris, c'est que le marché n'est pas du tout organisé sur le milieu aquatique et rien n'est organisé pour que ça se fasse. (...) **Il n'y a pas de place pour un ensemblier.** »*

Table 3. Key Findings on Challenges to Scale Up Ecosystem Management Activities Outside of the Historical Small Water Cycle Business Model.

Challenges due to . . .	Key findings
Deep differences with historical business model institutional context	• No predefined role for a for-profit actor on ecosystems, no predefined customer • No single decision-maker that has authority over a given ecosystem • No place for the firm to become an ecosystem “designer and outfitter”
Critical internal management capabilities	• Not knowing potential and diverse customers and partners • Uncertain outcomes of reaching out to/negotiating with them • Much smaller and slower paybacks than small water cycle activities • Resistance from other managers strongly attached to the small water cycle culture
Diversity of ecosystem management contexts, stakeholders, ecological entities at hand	• Fragmentation of ecosystem and land-use governance • Unearned/contested legitimacy to intervene in biodiversity management • Need to reinvent relationships with stakeholders in each ecosystem intervention • No single metric to demonstrate ecological performances on diverse ecological entities • Difficulty to capitalize on always new and unique interventions on ecosystems • Impossibility to develop a one-size-fits-all ecosystem value creation model

Bilan : Une montée en échelle difficile sur les nouveaux services et métiers pour le grand cycle de l'eau

- **Un modèle unique générique de création de valeur sur les écosystèmes impossible (DSP)...**
- ... et une difficulté manifeste à **capitaliser sur l'ensemble des expérimentations de services innovants et de modes de création de valeur** dans des contextes écologiques, sociaux, économiques variés:

« C'est ça qui est bizarre, c'est que toutes ces petites briques ça pourrait coller, mais on n'arrive pas à avoir une vision d'ensemble qui pourrait leur permettre de tenir ensemble. »

« Il faudrait des cadres partageables qui rendent cohérents les petits bouts qui sont un peu partout: lavoirs solidaires, réinsertion, agriculture biologique, biodiversité, etc. »

Concevoir de nouveaux « modèles d'affaires » *pour* les écosystèmes

Partage du diagnostic et travail de conception (1)

- Partage et discussion du diagnostic avec les managers de l'entreprise
- Un travail nécessaire pour réinscrire les expérimentations sur le grand cycle de l'eau dans des visions clarifiées et différenciées...
- ...pouvant servir de support au développement d'offres commerciales...
- ... orientées vers l'atteinte de résultats environnementaux mesurables...
- ... dans des contextes de négociation multi-acteurs et sur des objets écologiques divers

Partage du diagnostic et travail de conception (2)

- Un travail de conception qui s'appuie sur les expériences déjà en germe dans l'entreprise...
- ... l'invention d'un jeu de prospective spécialement adapté « Lyonnaise des Eaux en 2027 » et de 3 scénarios contrastés,
- ...joués par les managers en atelier....
- ... suivi d'un travail d'analyse théorique des résultats du jeu sur la base de cadrages divers (paradigmes, TGSE, ASGE, etc.)

Table 1. Synthesis of the Four Business–Biodiversity Relations Identified and Their Business Model Implications (Items Are Illustrative Only).

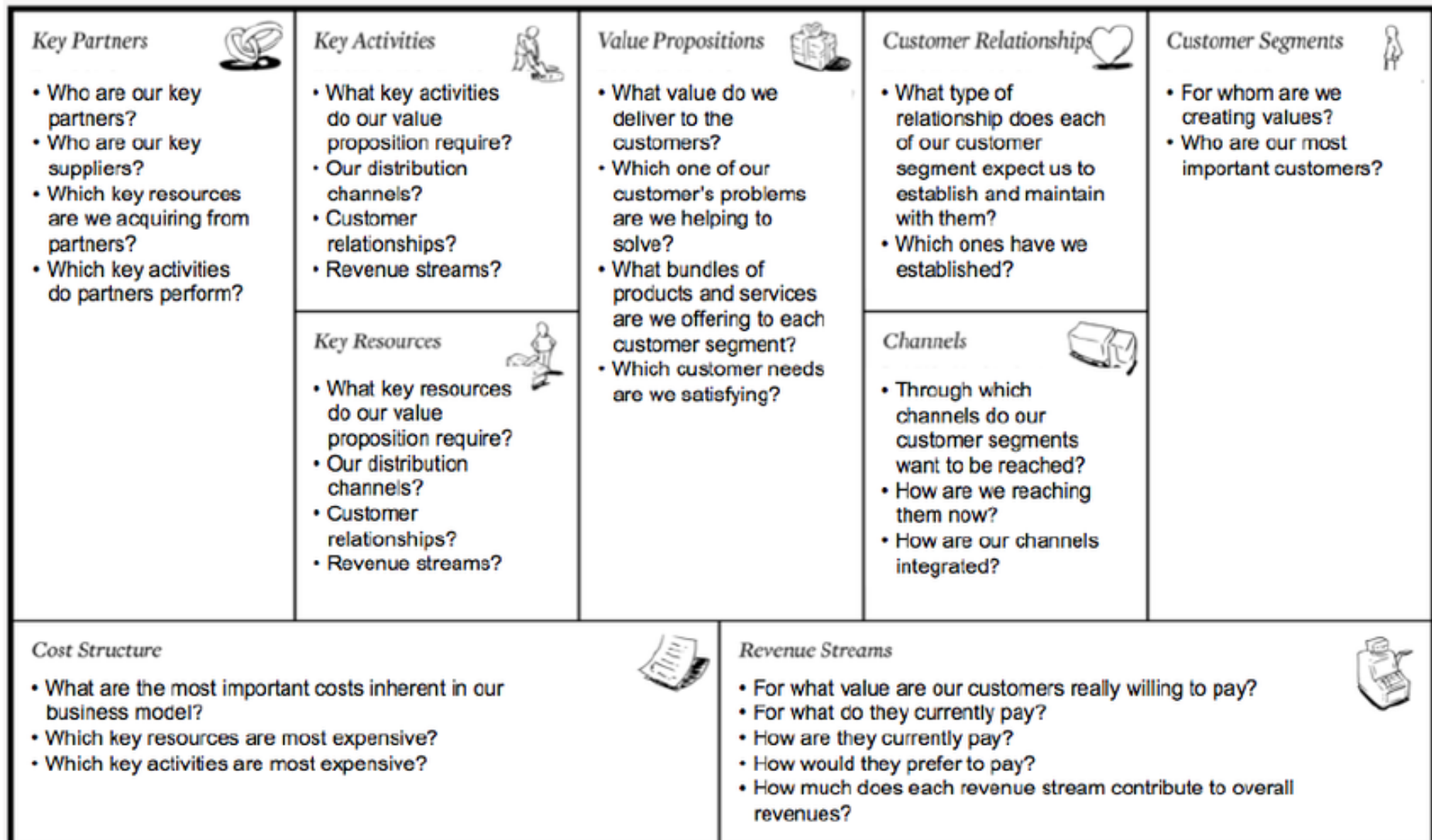
Business–ecosystem relation	Examples of sectors concerned	Achievement of biodiversity and ecosystem performances as . . .	Business model implications
Business activities impact ecosystems	Extracting industries, infrastructures, large-scale fisheries, agribusiness	A regulatory obligation; a corporate social responsibility commitment; a way to improve reputation	Reduce negative environmental externalities induced by existing business models (e.g., application of the biodiversity impact mitigation hierarchy)
Business activities depend on ecosystems	Forestry, cosmetics, pharmaceuticals, agriculture, drinking water services	A necessary aspect of the long-term existence and development of the firm; risk reduction	Integrate sustainable use of necessary ecosystems' goods and services into existing business models (e.g., through sustainable forestry certification mechanisms)
Ecosystems as an opportunity to add value to core business activities	Organic food, biodiversity-friendly fabrics, ecotourism	A coproduct that is synergic with the core activity	Create new business models reflecting the added value of <i>also</i> delivering positive biodiversity and natural capital results
Business activities designed for ecosystems protection/management/restoration	Environmental sector, ecological engineering, wastewater treatment	The main product and service being sold	Develop new “business models <i>for</i> ecosystem management services”

Quelles définitions d'un « business model »? (1)

- “**Good stories** that explain how enterprises work” (Magretta, 2002)
- “A company’s **fundamental business logic** by which it generates profitable and sustainable revenue streams” (Osterwalder, 2004)
- “A **conceptual tool** that describes the principles by which an organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder and Pigneur, 2010)
- “In essence, a business model [is] a **conceptual**, rather than financial, model of a business.[...] It articulates how the company will **convert resources and capabilities** into economic value”; (Teece, 2010)
- “It is **organizational and financial architecture of a business** and includes assumptions about customers, their needs, the behavior of costs, revenues and competitors” (Teece, 2010)

De quoi sont faits les business models? (1)

- A series of “**buiding blocks**” coherently combined
- Business model canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010)



De quoi sont faits les business models? (2)

- A more **consolidated view** (Richardson, 2008; Bocken et al., 2014; Boons et al., 2013):
 - **Value proposition**: what and for whom?
 - **Value creation and delivery**: how do we organize? With whom?
 - **Value capture**: how do we earn money?

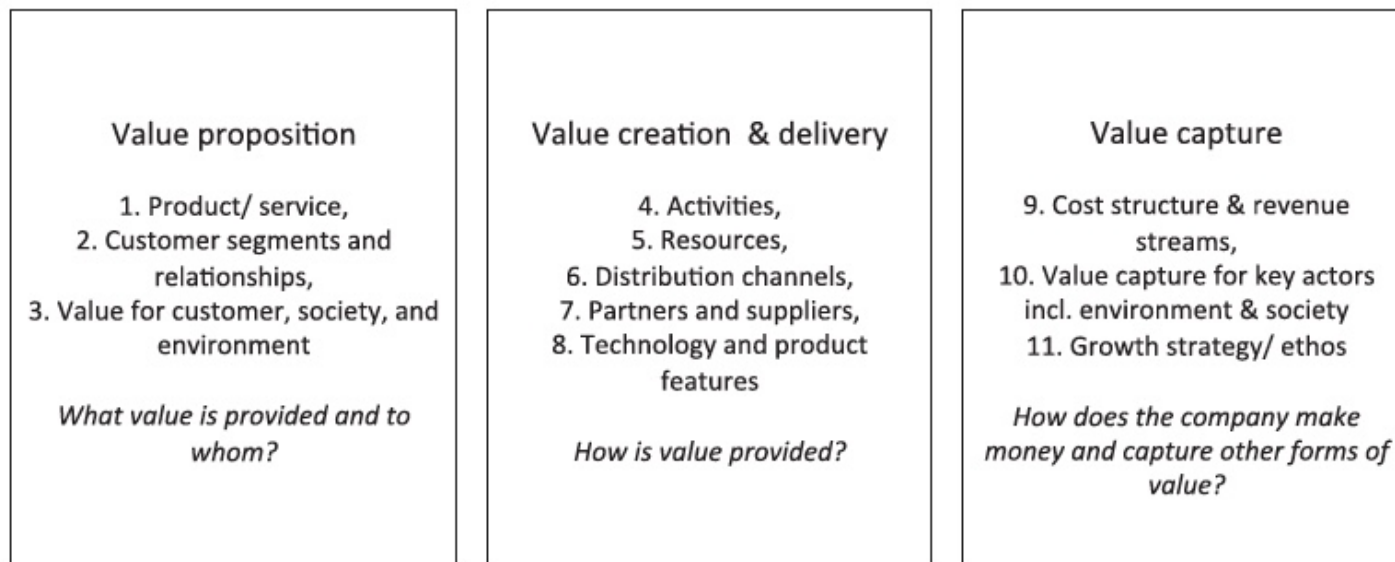


Figure 3. Conceptual sustainable business model framework.

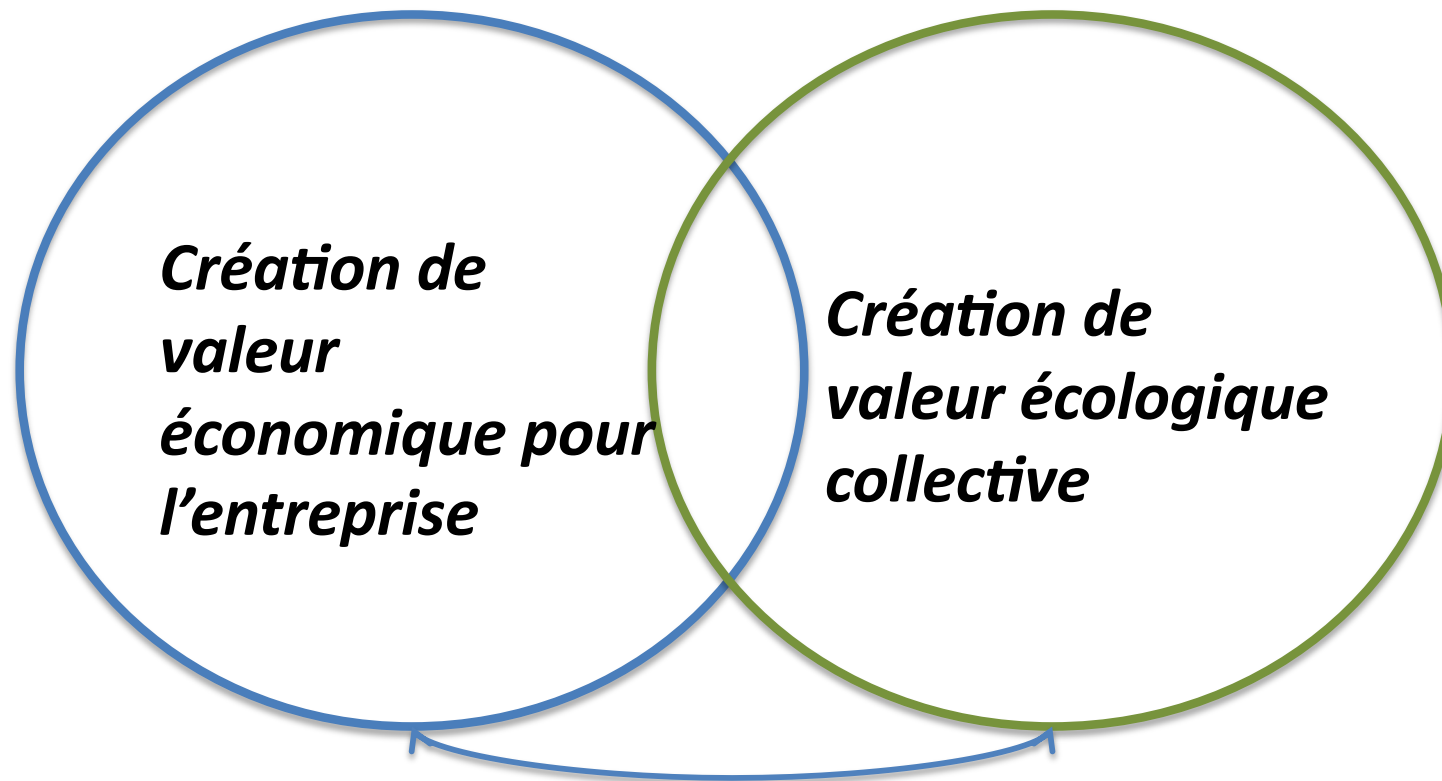
Note: Source: adapted from Richardson [38], Osterwalder and Pigneur [32], Bocken et al. [7] and Short et al. [41].

Business models et développement durable (1)

- Increasing literature on **“sustainable BM”** or **“BM *for* sustainability”**
- *“Innovations that create significant positive and/or reduced negative impacts for the environment/society through changes in the way the organization and its value-network create, deliver and capture value, or change their value propositions”* (Bocken et al., 2014)
- **“A sustainability BM requires organizations treat sustainability as business strategy in itself, rather than as an add-on”** (Stubbs and Cocklin, 2008)

Coupler un modèle de création de valeur pour la firme et un modèle de création collective de valeur environnementale

Des modèles d'affaires *pour* les services aux écosystèmes



Revenu justifié par l'atteinte de résultats environnementaux

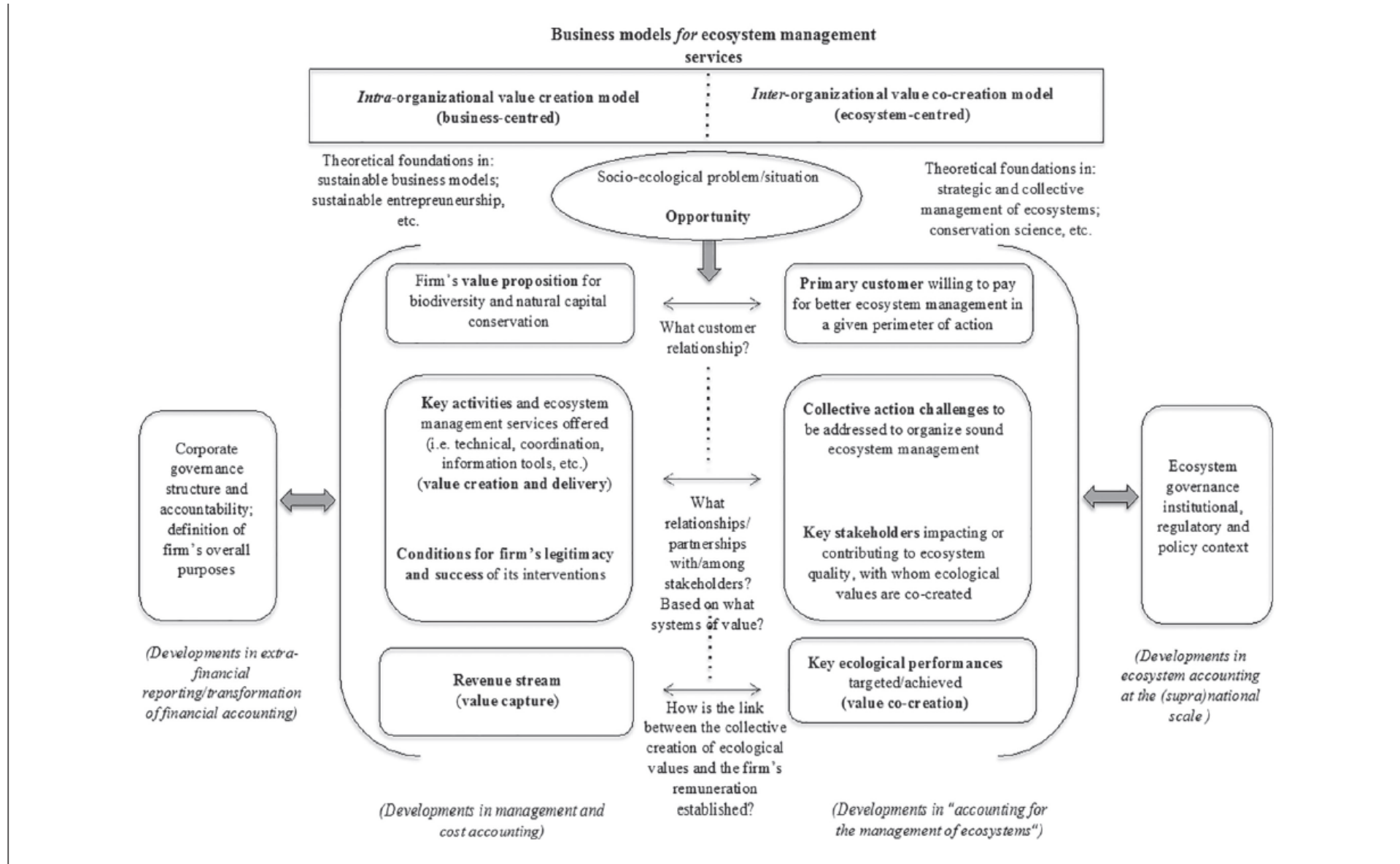


Figure 1. Schematic representation of the theoretical framework for the development of business models for ecosystem management services. Key concepts are presented in the “Theoretical Framework” section. The central part shows the shared architecture of the four models (see Table 4). Aspects related to accounting are pointed at in the “Discussion” section of this article.

Débouche sur quatre proto-modèles d'affaires “de services de gestion des écosystèmes”

“La gestion déléguée écologique”

L'ingénieur-animateur gestionnaire
de la qualité socio-écologique d'un
site

“Le consortium écologique”

Le faiseur d'alliance multi-
compétences

“Le B2B écologique”

Le partenaire technique et
diplomatique pour l'intégration
écologique et territoriale

“Le collaboratif écologique”

Le coordinateur-contributeur
d'une communauté
collaborative

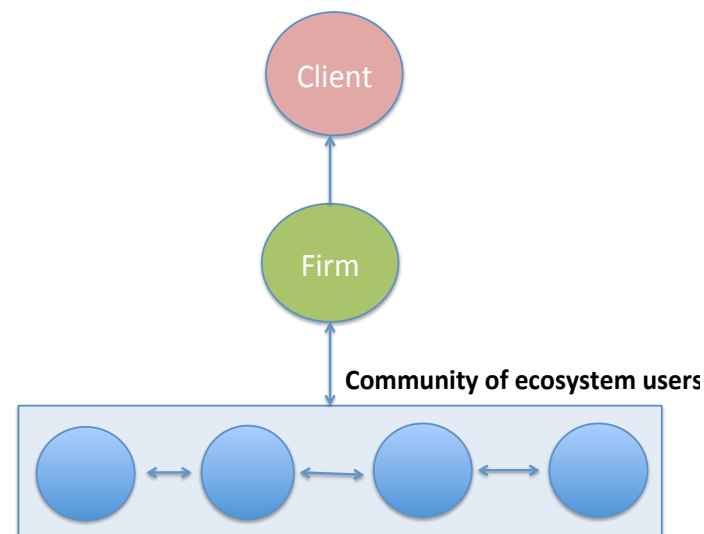
Quelle proposition de valeur? (que vend-on?); Quel client? (à qui?); Co-crée de la valeur avec quel collectif d'acteurs sur le territoire? (Avec qui?); Quelle légitimité? (au nom de quoi?)

	Que vend-on?	A qui?	Avec qui?	Licence to Operate?	Exemples
La DSP Environnement	La gestion socio-écologique d'un site	Un acteur public ou privé souverain sur un site	Une communauté d'utilisateurs bénéficiant de la qualité du site	-L'atteinte des performances négociées avec le MO - Une gouvernance partagée par les usagers	-DSP Montagny les Beaunes -"Aires marines gérées" - GEMAPI (2016)

Une perspective en germe à
Lyonnaise des Eaux....:

"Ce type de gestion déléguée environnementale n'est sans doute pas le relais de croissance de demain, mais c'est un argument en plus [pour nos compétences grand cycle]"

Responsable de projet,
Direction de l'Ingénierie
Environnementale



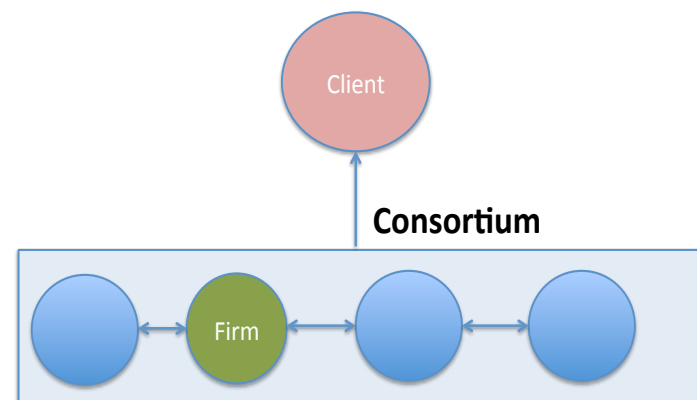
Ancrée dans une mise
en discussion théorique:

Paradigme de gouvernance (Mermet et al., 2013)
Compromis industriel-civique-domestique (Boltanski et Thévenot, 1991)
Gestion déléguée, système Agences de l'Eau (Barraqué, 2007)

	Que vend-on?	A qui?	Avec qui?	Licence to Operate?	Exemples
Le consortium écologique	Des offres en phase avec les grands objectifs écologiques des pouvoirs publics (réseaux, compétences multiples)	Un acteur public relais qui finance des grands projets territoriaux	Une alliance stratégique territoriale en faveur de ces grands objectifs pour capter ces financements	-Performance générale du consortium sur les grands objectifs - Evaluation de ses propres contributions à l'atteinte de ces objectifs	- Lutte contre les pollutions diffuses - Directive milieux marins - Natural Capital Financing Facility - Projet REGARD micro-polluants

Une perspective en germe à
Lyonnaise des Eaux....:

"Cette association environnementale apporte la légitimité, ils sont neutres en termes d'image pour les agriculteurs. On peut s'engager avec eux [pour lutter contre les pollutions diffuses]"



Responsable de projet ,
Entreprise Régionale Yvelines

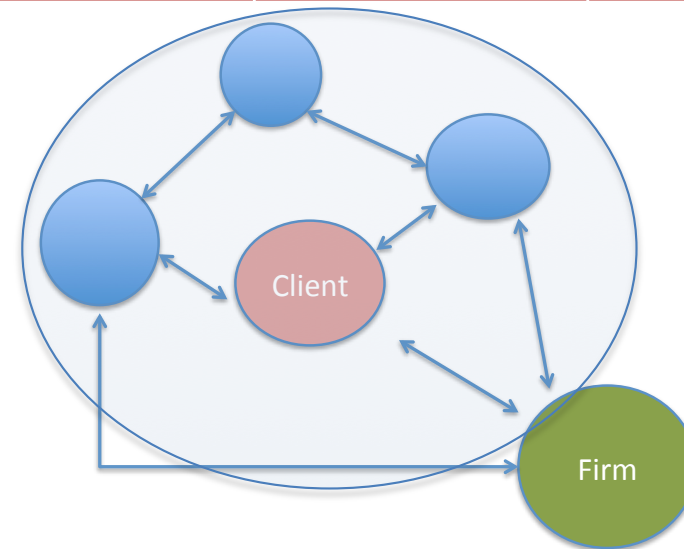
Ancrée dans une mise
en discussion théorique:

Paradigme d'acteur minoritaire de changement (Mermet et al., 2013)
Compromis industriel-marchand-projet (Boltanski et Thévenot, 2001;
Boltanski et Chiapello, 1999)
Investissements macro-économiques "verts" (Jackson, 2010)

	Que vend-on?	A qui?	Avec qui?	Licence to Operate?	Exemples
Le B2B écologique	L'intégration écologique et territoriale d'un acteur privé ou public...	... subissant ou anticipant des coûts liés à la mauvaise gestion écologique de ses activités	Ensemble des acteurs locaux liés par ces mêmes problèmes écologiques	- Pas de conflit d'intérêt - Partage régulier d'information - Transparence sur les performances écologiques et les actions	-Dédoublement de l'autoroute A9 - Coopératives ostréicoles de l'étang de Thau?

Une perspective en germe à
Lyonnaise des Eaux...:

"Le constructeur autoroutier veut pouvoir suivre les impacts de son chantier sur la qualité de la rivière et la population piscicole et ne surtout pas dépasser certains seuils [écologiques]"



Responsable de projet,
Entreprise Régionale Pyrénées Méditerranée

Ancrée dans une mise
en discussion théorique:

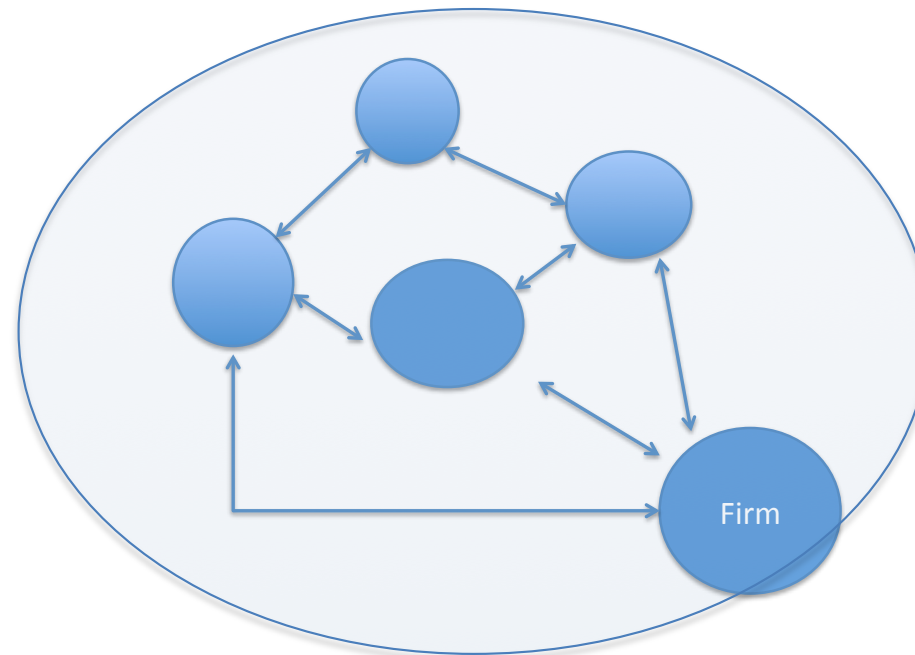
Paradigme de coordination (Mermet *et al.* 2013)
Compromis industriel-marchand-domestique (Boltanski et Thévenot, 1991)
Gouvernance des biens communs (Ostrom, 1991); Mosaïque Adaptative (MEA, 2005)
Clément Feger – Janvier 2021

	Que vend-on?	A qui?	Avec qui?	Licence to Operate?	Exemples
Le collaboratif écologique	La coordination d'acteurs et de ressources autour d'enjeux partagés	Une communauté collaborative engagée pour la qualité écologique du territoire		-Conditions d'accès au dispositif - Contrôle ouvert des performances	-Etang de Thau? -Jalle de Blanquefort?

Une perspective en germe à
Lyonnaise des Eaux....:

"Le fait d'avoir développé un réseau sentinelle sur le bassin et de participer à la plateforme peut nous permettre d'approcher les ostréiculteurs pour leur offrir des services de suivi, de prévention et d'alerte"

Responsable de projet,
Entreprise Régionale Pyrénées Méditerranée



Ancrée dans une mise
en discussion théorique:

Paradigme de coordination (Mermet *et al.*, 2013)
Compromis industriel-domestique-marchand (Boltanski et Thévenot, 1991)
Economie collaborative et du partage (Rifkin, 2014; Demailly et Novel, 2014)

Concevoir de nouvelles
« comptabilités de gestion
écosystème-centrées »

Etape 3 de la recherche

Concevoir une innovation comptable adaptée aux nouvelles problématiques de création de valeur(s)

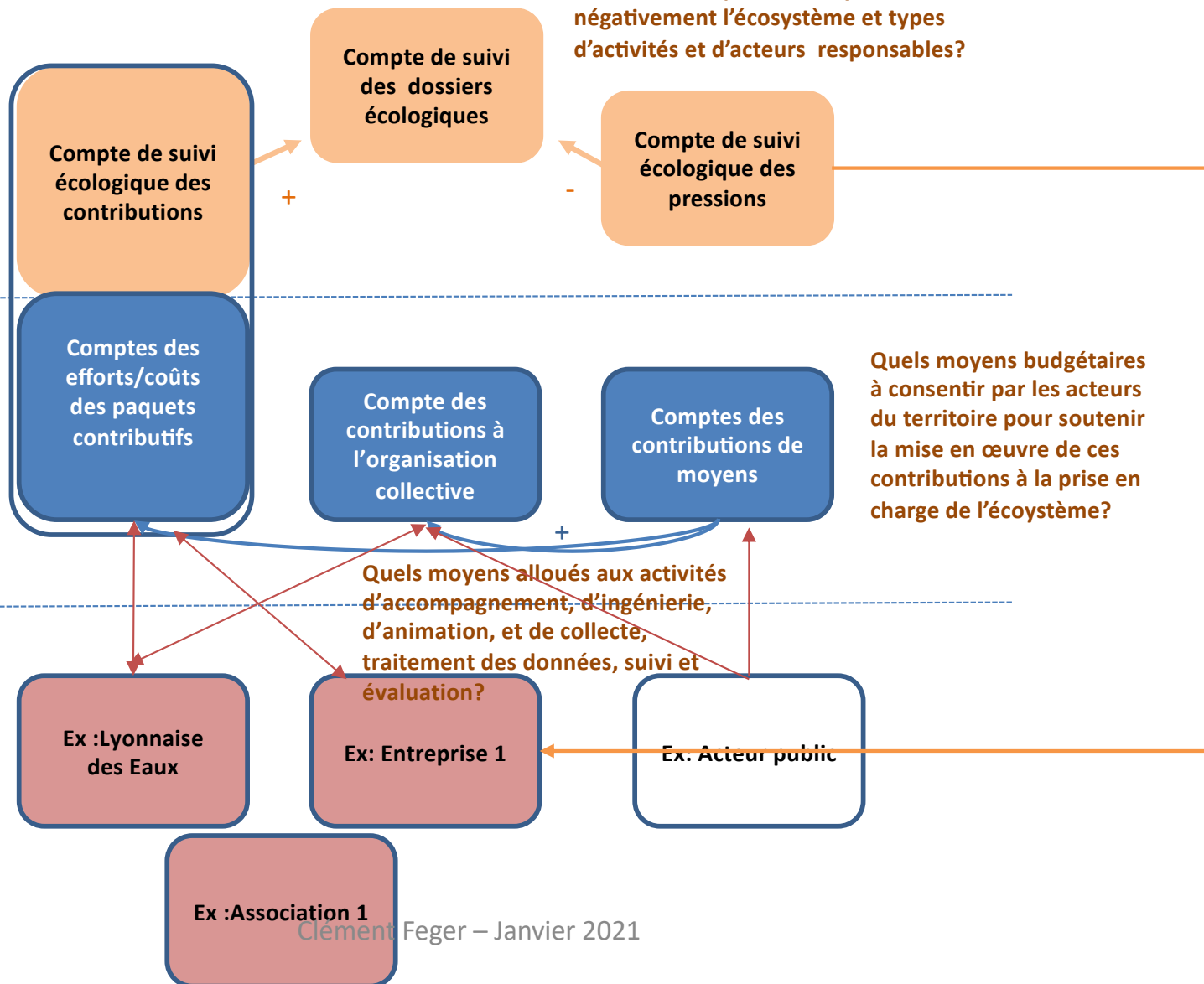
- Un enjeu de négociation de nouvelles formes de création de valeurs avec des acteurs divers en interaction avec l'écosystème....
- ...Rendre visible les résultats environnementaux obtenus collectivement...
- ... et les contributions spécifiques à la formation de ce résultat apportées par l'entreprise par ses services innovants aux écosystèmes (technique, animation, information, etc.) ...
- ... pour justifier un revenu légitime de la part d'un client et demander des comptes
- Conception d'une comptabilité centrée sur la création collective de valeur à l'échelle de l'écosystème....
- ... connectée à des transformations comptables au sein de l'entreprise

La comptabilité, comme support de négociation et d'organisation entre acteurs pour réaliser des performances environnementales

Feger, 2016; Feger et Mermet, 2018

Comptes publics
(biophysiques)

Quelle typologie pertinente des grands ensembles de contributions possibles pour réduire ces pressions, et rendre compte de l'efficacité des actions engagées?



Conclusion (1)

- Une recherche-intervention au service d'un acteur d'environnement privé et *for profit*:
 - Externe (une nouvelle stratégie générale de l'entreprise)
 - Interne (une équipe donnée au sein de la firme qui pousse ces sujets)
- Ouvre une réflexion nécessaire sur le “secteur environnement” côté entreprise et le caractère politique d'un positionnement en son sein
- L'ASGE comme fondement
 - D'un positionnement de recherche
 - La poursuite du résultat environnemental comme finalité
 - Théorique de conception de modèles, de cadres nouveaux pour l'appui à l'action (modèle d'affaire, modèle comptable)

Conclusion (2)

- Au total, un bilan mitigé dans l'immédiat (déficit d'appropriation par le top management de Suez...)
- ... mais une aventure qui continue par la recherche
 - Expérimentation à l'été 2020 des comptabilités écosystème-centrées sur l'AAC de Flins-Aubergenville
- **Point de discussion : Les modèles d'affaires et comptabilités pour la biodiversité :**
 - Une alternative aux approches dominantes de modèles d'affaires/ « marchés de biodiversité » fondées sur l'évaluation économique des services écosystémiques

Références

Feger, C. (2016). Nouvelles comptabilités au service des écosystèmes. Une recherche engagée auprès d'une entreprise du secteur de l'environnement [New accounting for the management of ecosystems. An action research with an environmental sector company]. AgroParisTech, Paris. <http://www.theses.fr/2016AGPT0006>

C. Feger, L. Mermet. New business models for biodiversity and ecosystem management services: An action research with a large environmental sector company ». *Organization & Environment*. August 2020. <https://doi.org/10.1177/1086026620947145>

Feger, C., Cabral, P., Basque, D., Levrel, H., & Chambolle, M. (2015). Grand cycle de l'eau, évaluation des services écosystémiques et aménagement du territoire: Un premier retour d'expérience [Integrated water cycle management, ecosystem services and urban planning: A first return on experiment]. *Techniques Sciences Méthodes*, 9, 56-67. <https://doi.org/10.1051/tsm/201509056>

Feger, C., & Mermet, L. (2017). A blueprint towards accounting for the management of ecosystems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1511-1536. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2015-2360>

Feger, C., & Mermet, C. (2018, July 11). Negotiating new commitments for the ecological transitions: An introduction to an Accounting for the management of ecosystems model [Paper presentation]. Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Edinburgh, Scotland.

Feger, C., Mermet, L., Vira, B., Addison, P. F. E., Barker, R., Birkin, F., Burns, J., Cooper, S., Couvet, D., Cuckston, T., Daily, G. C., Dey, C., Gallagher, L., Hails, R., Jollands, S., Mace, G., McKenzie, E., Milne, M., Quattrone, P., . . . Sutherland, W. J. (2018). Four priorities for new links between conservation science and accounting research. *Conservation Biology*, 33(4), 972-975. <https://doi.org/10.1111/cobi.13254>

- **Présentation du modèle de comptabilité de gestion écosystème-centrée (et du modèle CARE):**
<https://www.youtube.com/watch?v=QYoRMk2Z7uU>
- **Site de la Chaire partenariale Comptabilité écologique:** <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr>
- **Programme « Entreprises humaines: écologie et philosophies comptables » au Collège des Bernardins:**
<https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/entreprises-humaines-ecologie-et-philosophies-comptables>