



## **Lyonnaise Des Eaux : Une démarche participative pour restaurer la confiance**

Des « Idées nouvelles sur l'eau » est la démarche participative mise en œuvre par la Lyonnaise des Eaux, notamment sur Internet, afin de restaurer un lien de confiance avec ses parties prenantes.

La Lyonnaise des Eaux (filiale de Suez Environnement, branche environnement du groupe GDF Suez) est soumise, comme ses concurrentes (principalement Veolia et Saur), à une défiance croissante du public. De fait, la gestion d'un bien public par des acteurs privés est une question controversée. En France, la suspicion est notamment liée à des affaires de corruption des élus, remontant aux années 90. Plus globalement, la raréfaction de la ressource en eau, reconnue par l'ONU comme « un droit fondamental »<sup>1</sup>, pose des questions sur sa gouvernance.

A cet égard, malgré des échecs importants de la municipalisation de l'eau (comme à Alger ou Mexico) ou les recommandations du Forum Mondial de l'Eau en faveur de partenariats publics-privés, des ONG et associations altermondialistes se mobilisent, partout dans le monde, en faveur d'une gestion exclusivement publique. Pour ce faire, ces dernières ont recours à des campagnes de mobilisation musclées dirigées contre les acteurs privés de l'eau. Par exemple, en 2005, une journée d'action « Stop Suez »<sup>2</sup> avait été organisée par le réseau ACME, l'association France Liberté et Public Citizen. Leurs messages diffusés dans les médias et les réseaux sociaux ont été entendus par le grand public.

Résultat, en France, les élus désireux de faire bonne figure devant leurs administrés sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de ces opérateurs privés. De telle sorte que, pour Jean-Louis Chaussade, le patron de Suez Environnement, « l'idée selon laquelle, quand on a gagné un contrat, c'est pour la vie, est totalement périmée »<sup>3</sup>. Désormais la Lyonnaise des Eaux est soumise à une concurrence rude de ses compétiteurs privés mais également publics. De fait, en France, « 67 collectivités locales ont opté pour le passage en régie entre 2004 et 2008 contre 8 auparavant », parmi elles Grenoble et Paris, sont également évoquées pour une re-municipalisation dans les prochaines années, Bordeaux et Lyon.

<sup>1</sup> [http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/07/29/l-acces-a-l-eau-potable-devient-un-droit-de-l-homme\\_1393627\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/07/29/l-acces-a-l-eau-potable-devient-un-droit-de-l-homme_1393627_3244.html)

<sup>2</sup> [http://www.acme-eau.org/Communique-de-presse-Public-Citizen-ACME-France-Libertes-Amis-de-la-Terre\\_a204.html](http://www.acme-eau.org/Communique-de-presse-Public-Citizen-ACME-France-Libertes-Amis-de-la-Terre_a204.html)

<sup>3</sup> <http://www.lefigaro.fr/conso/2012/03/21/05007-20120321ARTFIG00631-la-competition-se-durcit-pour-veolia-et-suez.php>, Le Figaro, La compétition se durcit pour Veolia et Suez, 21 mars 2013

De plus, selon Hélène Valade Directrice Développement Durable de la Lyonnaise des Eaux, les collaborateurs en interne, confrontés à ces évolutions, expriment « une demande de sens dans leur métier, souhaitant s'inscrire dans quelque chose de plus large que le strict plan économique, et contribuer à l'intérêt général à travers la préservation de la ressource en eau »<sup>4</sup>.

Afin de faire entendre sa voix, de faire valoir son expertise et se positionner comme un acteur légitime de développement durable en interne et dans le cadre de la gouvernance de l'eau, la Lyonnaise des Eaux a mis en œuvre à partir de 2009, son programme « Idées Nouvelles sur l'Eau ». Il s'est réalisé via une démarche participative, associant les parties prenantes de l'entreprise.

## « Idées nouvelles sur l'eau » : l'ouverture du dialogue

Dès 2006, la Lyonnaise des Eaux a cherché les moyens de créer « un nouveau modèle » pour ses activités de traitement et gestion de l'eau potable. Pour ce faire, l'idée avancée est de ne pas « faire cette transformation tout seul » mais de « co-construire le projet »<sup>5</sup> avec ses parties prenantes, afin d'en assurer sa légitimité. Cette initiative a été déclinée par le programme « Idées nouvelles sur l'eau ».

### Mobilisation interne

A partir de l'inscription d'une telle démarche dans les priorités de développement durable de l'entreprise, une importante mobilisation interne a été mise en place. Ainsi, à partir de 2008, la Lyonnaise des Eaux a entamé une réorganisation territoriale davantage décentralisée. Ensuite, durant l'année 2009, 600 réunions ont été organisées « afin de sensibiliser chaque salarié autour des enjeux de l'eau en France ». De plus, ils ont été invités à « réaliser un geste concret en faveur de la problématique » (bilan carbone, jardins botaniques, promotion de récupérateurs d'eau...).

Une fois levées les réticences en interne, il a été repéré « l'ensemble des relais notamment hostiles et d'établir des listes pour des entretiens et des auditions » dans une logique d'écoute explique Hélène Valade, Directrice du Développement Durable<sup>6</sup>. Pour réaliser cela, les différents groupes d'acteurs ont été regroupés par grands blocs : société civile (associations, scientifiques, experts...), clients (les élus locaux) et partenaires économiques potentiels (agriculteurs et industriels).

A partir de ce travail de cartographie, différents outils ont été construits dans le cadre du programme « Idées Nouvelles sur l'eau », afin de recueillir des contributions de l'ensemble des acteurs intéressés, y compris les détracteurs de l'entreprise.

### « Forum des Idées Nouvelles sur l'Eau »

Deux sessions successives du « Forum des Idées Nouvelles sur l'Eau », réunissant économistes, experts, spécialistes de l'environnement, intellectuels et responsables associatifs ont eu lieu. De février à juin 2010, le thème de la première session, présidée

<sup>4</sup> <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

<sup>5</sup> 9/07/2012, <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

<sup>6</sup> Petit-déjeuner d'échanges d'expériences, Collège des Directeurs de Développement Durable, 9 décembre

2011 [http://www.cddd.fr/wp-content/uploads/2012/09/111223\\_Petit-d%C3%A9j\\_carto\\_partie\\_prenantes\\_9d%C3%A9c2011.pdf](http://www.cddd.fr/wp-content/uploads/2012/09/111223_Petit-d%C3%A9j_carto_partie_prenantes_9d%C3%A9c2011.pdf)

par Erik Orsenna, était « Valeur et prix de l'eau, un modèle économique et une gouvernance à réinventer ». L'académicien a été choisi comme pilote du Forum afin de porter le sujet largement et de manière légitime, après la publication de son livre « L'avenir de l'eau » (Fayard, 2008). Les participants se sont rencontrés une fois par semaine, durant deux mois. D'octobre 2010 à février 2011, le thème de la seconde session, présidée par Luc Ferry, était « Eau, sciences et technologies, l'innovation au service d'une gestion durable de l'eau ».

A partir de ces travaux, l'entreprise dit avoir posé un « diagnostic clair » sur « la nécessité d'un mode de gouvernance mieux partagé entre les entreprises privés, les collectivités et la société civile ». Les résultats de chaque session ont été valorisés avec « Les Cahiers de l'eau », synthèse didactique des auditions et échanges du Forum.



De plus, afin de faire connaître ces initiatives au public, l'entreprise a communiqué notamment via une distribution de prospectus dans les gares, un référencement de mots-clés et une stratégie virale. En revanche, peu de relations presses ont été entreprises. Pour Hélène Valade, « l'enjeu était que cette démarche ne devienne pas une opération de communication, avec une instrumentalisation notamment de la Présidence d'Eric Orsenna »<sup>7</sup>.

Dans cette logique de communication vers le grand public, mise en œuvre par l'entreprise, des actions ont été menées envers des blogueurs influents dans les domaines de la santé et de l'environnement. Ces derniers ont été invités à débattre, lors de rendez-vous dans des cafés parisiens, avec notamment Isabelle Kocher, DG de la Lyonnaise des Eaux et Erik Orsenna. Certains ont posté en ligne leurs impressions hétéroclites sur ces rencontres :

<sup>7</sup> <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

- Deux blogs de professionnels, Graine de Sésame (blog d'un cabinet conseil en stratégie et développement durable) et Econov' (spécialiste de technologies et solutions d'efficacité énergétiques), ont fait part de ces initiatives de manière informative et assez positive. Ainsi, Graine de Sésame a expliqué dans un post comment « Lyonnaise des Eaux lance un appel aux idées neuves sur l'eau »<sup>8</sup> et a accordé, en outre, une interview sur le développement durable, en deux volets<sup>9</sup> à Hélène Valade. Econov', pour sa part a déclaré, à la fin du cycle des forums qu'il apportera « constamment son soutien au débat et y participera en apportant idées et interviews exclusives des acteurs de la gestion de l'eau »<sup>10</sup>.
- Trois autres blogs professionnels (C durable.info, le Blog du Marketing Durable et les 4 Eléments) identifiés comme étant présents à une des réunions de la Lyonnaise des Eaux n'ont pas d'articles publiés en ligne sur le sujet.
- Un blogueur politique « commentateur et éditorialiste de droite » intéressé par l'environnement, Pierre Parrillo, a fait part, de sa bonne surprise et de sa reconnaissance envers les organisateurs de cette rencontre. Croyant, avoir affaire, à première vue à une « association ou d'un groupe, probablement politiquement à gauche », il a tiré un « bilan plutôt positif » d'une soirée où il s'est retrouvé face « à un Académicien et un directeur d'une entreprise quasiment leader en matière de distribution d'eau au moins en France »<sup>11</sup>.
- Alain Gély, géologue, auto-entrepreneur en génie écologique et animateur du blog « Ecodouble »<sup>12</sup>, a fait part de son expérience en deux temps, dans de longs articles. Dans son premier post « L'espoir fait vivre », publié le 5 février 2011, il conte dans le détail son voyage à Paris et sa journée du 7 juin 2010, où il a rencontré « Madame Kocher » et « Monsieur Orsenna », puis fait part d'une lettre ouverte destinée à la dirigeante de la Lyonnaise des Eaux. Dans cette missive, il lui reconnaît « du courage pour nous inviter à débattre ». Pour Alain Gély, « le faire, c'était un peu admettre que vous vous rendez compte qu'un mur arrive devant nous et qu'aucune méthode prônée par les experts économistes orthodoxes qui vous entourent ne constitue une solution ». Il lui propose alors ses pistes de « Génie écologique » et dit être persuadé que c'est parce qu'elle est « un patron-femme » qu'elle a « eu le courage, l'intelligence et le bon sens d'aller voir ailleurs si des idées ne fleurissaient pas ». Dans un deuxième article<sup>13</sup>, il fait part de sa désillusion face à un mail de la Direction de la Communication de La Lyonnaise des Eaux, reçu en réponse à sa lettre. Cette réponse le renvoi juste vers la plateforme en ligne « Idées Neuves sur l'Eau » pour développer ses pistes. Donc, faute d'avoir une réponse adéquate d'Isabelle Kocher à ses propositions concrètes, il conclut : « Idées neuves sur l'eau c'est du pipeau ! Et c'est sûr maintenant ! La Lyonnaise des Eaux est championne de Green Washing ! ».

<sup>8</sup> <http://www.graine-de-sesame.net/?p=1663>

<sup>9</sup> <http://www.graine-de-sesame.net/?s=valade/>

<sup>10</sup> <http://www.econov.eu/2011/idees-neuves-sur-leau-les-trophees-de-linnovation-et-la-fin-dun-cycle/>

<sup>11</sup> <http://pierre.parrillo.over-blog.fr/article-idees-neuves-sur-l-eau-51845723.html> et

<http://pierre.parrillo.over-blog.fr/article-idees-neuves-sur-l-eau-2-2-54624430.html>

<sup>12</sup> <http://ecodouble.canalblog.com/>

<sup>13</sup> <http://ecodouble.canalblog.com/archives/2011/04/04/20730910.html>

## La plateforme web 2.0 des « Idées Neuves sur l'Eau »

Au-delà des blogueurs influents pour atteindre de manière directe les grand public, sur internet, la plateforme web 2.0 des « Idées Neuves sur l'Eau », mise en ligne en février 2010, propose « une réflexion créative et collective aux internautes – qu'ils soient consommateurs ou acteurs associatifs »<sup>14</sup>. L'objectif est de recueillir des propositions sur « la manière de protéger la ressource en eau »<sup>15</sup>.

Plateforme « Idées neuves sur l'eau », page d'accueil

En avril 2011, 350 idées d'internautes avaient été recueillies, 104 240 visites uniques et 513 utilisateurs inscrits sur la plateforme « Idées Neuves sur l'eau » dont 184 participant activement au débat. A propos de ces contributions, « nous avons la crainte que les internautes soient critiques, voire se défoulent sur cette plateforme », explique Hélène Valade, or elles « ont été très pratiques, axées sur la problématique de l'eau dans la maison »<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Idées Neuves sur l'Eau, Dossier de Presse, 28 avril 2011

<sup>15</sup> <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

<sup>16</sup> <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

Parmi ces idées proposées, 7 ont été récompensées<sup>17</sup>, lors d'une soirée, en présence de Erik Orsenna et Luc Ferry.

### **Les 7 « Idées neuves sur l'eau », issues du web, récompensées par la Lyonnaise des Eaux**

**La plus technologique** (*Thomas Dreidemy – étudiant ENGEES*) - Oxyder les perturbateurs endocriniens présents dans les eaux de Step avant leur rejet dans le milieu naturel.

**La plus DD** (*Jean-Louis Janin*) - Mettre en place des indicateurs sur les ressources en eau dont un indicateur sur la surexploitation de la ressource et mieux informer le public des différentes données cumulées relatives à l'eau.

**La plus sociale** (*Djang'eau*) – Pour un principe de progressivité dans le prix de l'eau.

**La plus logique** (*contributeur de l'animation Bar à eau lors des Solidays*) - Arrêter d'arroser la voirie municipale avec de l'eau potable.

**La plus nature** (*Mickaël Freudreich – étudiant ENGEES*) – Créer un système de primes afin d'améliorer les écosystèmes aquatiques.

**La plus poétique** (*contributeur de l'animation Bar à eau lors des Solidays*) - Récupérer la rosée pour notre consommation ou l'arrosage des cultures.

**La plus citoyenne** (*Bertrand Hartmann*) - Enrichir le débat public sur l'eau en mettant en relation citoyens et exploitants des services.

Enfin, au cours de l'année 2010, la plateforme web 2.0. « Idées Neuves sur l'Eau » était également déclinée en intranet. Avec 600 membres inscrits et une centaine d'idées proposées, les collaborateurs de l'entreprise ont apporté une participation tout à fait considérable à la démarche entreprise.

### **Forums en régions**

Une tournée dans 15 régions a été organisée pour recueillir l'opinion des élus locaux sur les idées et pistes de réflexion mise en avant par le Forum. Ces réunions locales étaient animées par Isabelle Kocher, Directeur Général de la Lyonnaise des Eaux et Erik Orsenna, ainsi que les Directeurs des entreprises régionales.

Ces forums en régions ont permis d'engager le dialogue avec les principales parties prenantes de la Lyonnaise des Eaux et ont « été des moments de parole assez libres, notamment chez les élus locaux »<sup>18</sup>.

Ainsi, à travers cette mobilisation interne et les différents outils mis en place, la Lyonnaise des Eaux a pu :

- S'approprier, de manière légitime, des « Idées Neuves » formulées par des autorités indépendantes (intellectuels, économistes, responsables associatifs...) lors du Forum ;
- Promouvoir un principe d'ouverture et de transparence auprès des consommateurs finaux, qui sont libres de contribuer aux débats sur la plateforme participative ;

<sup>17</sup> <http://www.lyonnaise-des-eaux.fr/sites/default/files/presse/Trophees%20Idees%20Neuves%20sur%20lEau.pdf>

<sup>18</sup> <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier,1733>

- Recueillir et intégrer les réactions de leurs principales parties prenantes, les élus, lors des réunions locales.

## Les relations avec les parties prenantes après l'ouverture du dialogue

### Un nouveau positionnement au service du dialogue avec les collectivités : le « Contrat pour la Santé de l'eau »



Le dialogue initié avec « Idées Neuves sur l'eau », actif jusqu'au printemps 2011, a débouché après l'été par un nouveau positionnement de la Lyonnaise des Eaux, en particulier vis-à-vis de ses clients, les collectivités locales, avec le « Contrat pour la Santé de l'Eau ».

Il s'agit d'un concept qui doit servir de cadre dans les relations entre acteurs de l'eau et qui comporte des « propositions nouvelles en matière de gouvernance, d'innovation technologique et de modèle économique ». Ce contrat est fondé, d'après les formules employées par la campagne de communication, sur le constat partagé que « l'eau facile est devenue fragile » ou que « l'homme a toujours eu besoin de l'eau, mais aujourd'hui c'est l'eau qui a besoin de l'homme ».

Pour le faire connaître, à partir de novembre 2011, un site internet dédié, [www.contratpourlasantedeleau.fr](http://www.contratpourlasantedeleau.fr), a été mis en ligne. Il comporte une trentaine de vidéos et de témoignages d'élus, d'associations et de collaborateurs sur la démarche, ainsi que des fiches et des animations pédagogiques. Par ailleurs, le « Contrat pour la Santé de l'Eau » a également fait l'objet d'une campagne publicitaire dans la presse (PQR et quotidiens nationaux).

Dans les semaines suivantes, ce concept commence à être transposé sur le terrain, avec des propositions reprises dans le cadre des contrats de la Lyonnaise des Eaux conclus avec des villes telles que Dijon, Tarbes et Laon. Par exemple, est signé « une charte de gouvernance locale de l'eau » renforçant « les moyens de contrôle de la collectivité, un accès simplifié et transparent aux données des contrats et la valorisation du bilan eau et l'information des habitants »<sup>19</sup>.

### Le dialogue des « idées neuves sur l'eau » interrompu sur internet

Les 7 idées des contributeurs internautes d'« Idées Neuves sur l'eau » récompensées

<sup>19</sup> Lyonnaise des eaux, Rapport d'activité 2011

(voir ci-dessus) ont « été étudiées afin d'être mises en pratique », a fait valoir Hélène Valade, en décembre 2011. Elle a ajouté que trois de ces idées « sont étudiées sérieusement actuellement » et que « leurs auteurs sont informés des avancées régulièrement ». Ces trois personnes ont donc la chance de pouvoir poursuivre leur dialogue avec l'entreprise.

En revanche, pour les centaines d'autres participants actifs, comme pour le blogueur Alain Gély (voir ci-dessus), il semble que La Lyonnaise des Eaux n'ait pas trouvé de solution pour poursuivre le dialogue engagé, de manière similaire. De fait, en novembre 2011, JeeMeo<sup>20</sup> (éditeur de logiciel de Social CRM) a fait savoir qu'il avait été choisi par la Lyonnaise des Eaux qui « souhaitait étendre son initiative de dialogue citoyen sur internet ». Le prestataire explique que l'objectif était le même que pour l'animation de la plateforme « Idées Neuves sur l'eau » : « recueillir l'avis de ses clients, sur l'eau, son usage et comment préserver au mieux cette ressource ». En plus, il était prévu, d'après le communiqué de JeeMeo, d'étendre, à terme, ce dialogue « à d'autres communautés comme les gouteurs d'eau, des clients volontaires qui après avoir été formés, lui envoient des observations régulières sur le goût qu'ils perçoivent ».

Si les actions en faveur des gouteurs d'eau existent bien et que la promotion en est faite, notamment par une vidéo<sup>21</sup> sur le site du « Contrat pour la Santé de l'eau », aucun nouvel élément participatif en ligne sur ce sujet n'a été identifié, depuis 2011. Concernant le recueil des avis en général, JeeMeo, en novembre 2011, a mis au point « une solution rapide et à valeur ajoutée » : déplacer le débat de la plateforme « Idées neuves sur l'eau » vers une page Fan dédiée sur Facebook. Sur cette page un onglet 'Vos Idées' devait servir à réunir et confronter « les opinions des internautes sur le sujet ».

#### La plateforme Idées neuves sur l'eau

La plateforme **Idées neuves sur l'eau** a recueilli plus de 100 000 visiteurs et 400 contributions.

Sept idées, sélectionnées par un comité d'experts, ont été primées par Lyonnaise des Eaux le 28 avril 2011.

Retrouvez la liste des 7 idées primées [ici](#) ou rendez-vous sur la plateforme en [cliquant ici](#).

En juin 2013, cette Fan page Facebook n'était plus en ligne et l'initiative « Idées Neuves sur l'eau » était visible uniquement sur une page du site institutionnel de la Lyonnaise des Eaux<sup>22</sup>, qui présentait une synthèse des principales contributions de l'initiative.

Concernant la participation des internautes, seul l'encart (reproduit ci-contre) fait état de ce qui a été entrepris et renvoie désormais vers la page d'accueil de Facebook, puisque la Fan page n'était plus accessible.

Pour Hélène Valade, « la couleur avait été annoncée » puisque la plateforme « était bornée dans le temps ». Selon elle, « l'important, c'était de présenter des résultats ». Elle ajoute que le dialogue avec le grand public se poursuit désormais sous d'autres formes, notamment via des échanges directs sur les réseaux sociaux.

<sup>20</sup> <http://www.jeemeo.com/>

<sup>21</sup> [http://www.contratpourlasantedeleau.fr/videos/A6\\_ROLLIN\\_GERARD.mp4](http://www.contratpourlasantedeleau.fr/videos/A6_ROLLIN_GERARD.mp4)

<sup>22</sup> <http://www.lyonnaise-des-eaux.fr/tendances-et-opinions/idees-neuves-sur-leau>



## Conclusion

Ainsi, il semble que La Lyonnaise des Eaux, après avoir su mobiliser fortement en interne et s'être engagée dans une démarche ouverte à tous pour repositionner son identité et son image, s'est davantage concentrée vers ses principales parties prenantes : les collectivités locales, ses clients.

Ce recentrage vers les clients est naturel et porteur pour l'activité de l'entreprise, qui bénéficie grâce au processus engagé d'un élément différenciant fort face à la concurrence.

Néanmoins, une telle évolution n'est pas sans risque. De fait, comme nous l'avons vu avec le blogueur Alain Gély, l'absence de retour proportionné aux attentes suscitées et l'interruption d'un dialogue engagé sont de nature à provoquer une certaine forme de défiance à l'égard d'une démarche jugée, a priori, sincère.

**Ce cas est extrait de l'étude Spin Partners "Déployer une stratégie d'influence online adaptée et performante", publiée par Les Echos Etudes en octobre 2013.**

*Afin de repenser sa stratégie d'influence dans cet environnement digital complexe, cette étude fournit des éléments pour :*

- *Savoir utiliser les méthodes et les outils en ligne de la communication d'influence pour déployer une stratégie pérenne et performante.*
- *Répondre efficacement aux atteintes à son image et à sa réputation*
- *Être reconnu durablement comme un acteur légitime et crédible auprès des acteurs économiques, institutionnels et de la société civile*
- *Tirer les enseignements des meilleures pratiques de stratégies d'influence mises en œuvre par des entreprises et organisations*

*A travers des cas issus de stratégies d'entreprises ou d'organisations (RTE, Leclerc, Fedex, Lyonnaise des Eaux, Microsoft, Alcen, Expanscience, « Les Pigeons »...), l'étude montre comment construire une stratégie d'influence adaptée et performante.*

**Pour en savoir plus et commander l'étude : <http://www.lesechos-etudes.fr/>**