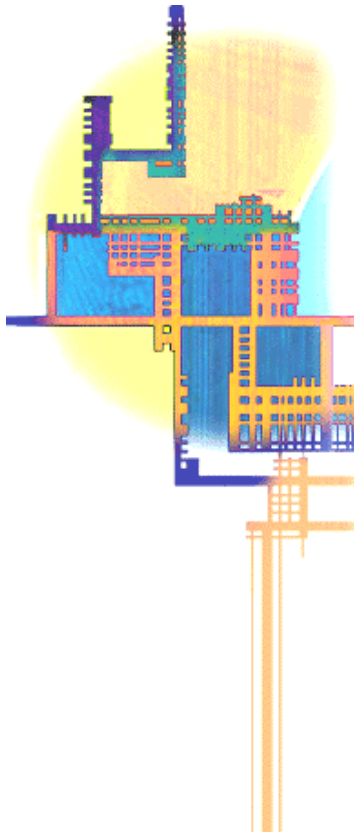


CERGY-PONTOISE ASSAINISSEMENT

G1303



*Par Christophe ASSENS
Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines*

Licence d'utilisation accordée à : Université de Versailles St Quentin en Yvelines

**TOUTE COMMUNICATION
A DES TIERS INTERDITE**



Résumé

Depuis 1968, le développement urbain des villes nouvelles s'accompagne de la création de nouvelles infrastructures de services publics. La ville nouvelle de Cergy-Pontoise n'échappe pas à cette règle ; dans les années 90, le SAN - Syndicat d'Agglomération Nouvelle - de Cergy-Pontoise, décide d'acquérir une station de traitement des eaux usées. Ce projet est pris en charge après l'étape de consultation, par deux filiales de la Compagnie Générale des Eaux qui sont pourtant en position de concurrence. Ces deux filiales concurrentes, la SFDE et OTV, décident pourtant de s'associer afin de proposer une offre commune au SAN de Cergy-Pontoise.

Cette offre émerge progressivement des interactions entre les deux filiales susmentionnées, avec l'Agence Financière de Bassin Seine Normandie et différents syndicats intercommunaux. Elle conduit en 1992, à la mise en service de l'usine de dépollution biologique de Cergy-Pontoise, sur la commune de Neuville. La station équipée d'un procédé technologique au Biocarbone, traite les eaux usées de l'agglomération du SAN, du syndicat d'assainissement de Conflans Sainte Honorine-Herblay et du syndicat intercommunal d'assainissement de la région de Pontoise. L'exploitation est concédée pour une période de trente années à C.P.A (Cergy Pontoise Assainissement) filiale commune entre OTV et la SFDE.

Cette étude de cas explore les grandes étapes du processus d'interaction entre OTV et la SFDE au début des années 90, conduisant à une coopération réussie entre concurrents : une logique de coopération. Cette problématique reste d'actualité en raison de la dépendance toujours accrue des entreprises, qui pousse selon les circonstances les concurrents à devenir partenaires afin d'atteindre une taille critique, en valorisant pour cela des complémentarités horizontales au sein d'un même secteur d'activité.

1^{ère} PARTIE

LE RAPPROCHEMENT SOUS CONTRAINTE DES CONCURRENTS

INTRODUCTION

Depuis sa création, la ville de Cergy-Pontoise n'a pas cessé de s'agrandir, sous l'effet de la proximité avec Paris. La population a doublé en moins de vingt ans. En 1982, cette croissance urbaine induit de nouveaux besoins en matière de traitement des eaux usées. Or, le plan d'urbanisme prévoyait dès 1968 de créer des collecteurs pour raccorder Cergy-Pontoise à la station de traitement des eaux d'Achères. Des solutions provisoires de remplacement se sont substituées à ce projet initial. Jusqu'en 1982, les eaux usées de Cergy sont épurées par la station surchargée de Pontoise datant de 1956-57, ou par la station de Menucourt. Le reste des eaux usées est envoyé sur les champs d'épandage de la ville de Paris à Triel sur Seine.

Les élus locaux continuent d'adopter cette solution provisoire dans l'attente d'une décision définitive concernant le choix du raccordement. Faut-il continuer de raccorder le réseau d'eau de Cergy-Pontoise à des stations obsolètes en voie de disparition, ou faut-il concevoir une nouvelle station répondant aux besoins spécifiques de la ville nouvelle dans une logique de développement durable ? Le problème du traitement et du recyclage des eaux usées devient réellement à l'ordre du jour en 1983 / 1984, lorsque l'Agence Financière de Bassin Seine Normandie **1** (AFBSN) lance un ultimatum aux élus.

¹ L'AFBSN (l'Agence Française de l'Eau du Bassin Seine Normandie) est un organisme d'action et de concertation créé par les pouvoirs publics afin de concourir à l'aménagement rationnel des ressources en eau de l'environnement, en luttant contre la pollution. Son action s'exerce par l'octroi de subventions et d'aides financières aux études et investissements concernant les barrages et adductions, les stations de dépollution des eaux usées, la mise en place de périmètre de protection. L'AFBSN garantit la cohérence régionale des actions entreprises à l'échelle locale. Ses ressources proviennent des taxes perçues sur les factures d'eau des consommateurs.

L'AFBSN, décide de stopper toute aide financière concernant le réseau d'assainissement tant que les élus de Cergy-Pontoise n'auront pas décidé du choix de raccordement. Le Syndicat d'Agglomération Nouvelle 2 (SAN) de Cergy-Pontoise est mandaté par les élus afin de trouver une solution durable à ce problème. Le SAN est l'instance politique de la Ville Nouvelle, représentative de la communauté des 11 communes environnantes. Ses ressources proviennent de la taxe professionnelle et de la dotation globale spécifique aux Villes Nouvelles. Ses compétences sont multiples : orientation du développement économique, contrôle de l'urbanisme, programmation et réalisation des équipements, gestion des équipements publics communs, organisation de la circulation et des transports publics, gestion des grands services intercommunaux.

1. LA PROBLEMATIQUE DU TRAITEMENT DES EAUX

Le traitement des eaux usées est un problème crucial qui interpelle particulièrement le Vice-Président du SAN, responsable de l'assainissement. Dès les années 70, il engage une réflexion sur l'organisation de l'assainissement dans le contexte de la construction de la Ville Nouvelle. Durant cette période deux propositions émanent de la concertation. La première de ces propositions envisage de raccorder l'ensemble du réseau à la station d'Achères contrôlée par le SIAAP (Syndicat Intercommunal d'Assainissement de l'Agglomération Parisienne) ; la seconde de poursuivre l'épandage sur les champs d'épuration voisins. Ces discussions mènent à une impasse car elles ne satisfont pas toutes les parties prenantes au projet. Des divergences politiques subsistent entre les élus. Aucun consensus ne permet de faire aboutir le premier dossier datant de 1975, traitant de l'hypothèse du raccordement sur la station d'Achères.

² Le SAN incarne l'instance décisionnelle de la ville de Cergy-Pontoise pour la gestion des services publics. Comme son nom l'indique, "Syndicat d'Agglomération Nouvelle", le SAN est un syndicat intercommunal qui regroupe 11 communes autour de la ville. Il est administré par un comité de 57 membres délégués par les conseils municipaux de ces 11 communes. L'organe exécutif s'appelle "le bureau", composé d'un Président et de 9 Vice-Présidents, élus pour un mandat de 6 ans. Ses ressources sont la taxe professionnelle et la dotation gouvernementale spécifique aux villes nouvelles. Ses compétences sont multiples : orientation du développement économique, contrôle de l'urbanisme, programmation et réalisation des équipements, gestion des équipements publics collectifs, gestion des grands services intercommunaux.

De 1975 à 1985, aucune décision n'est prise. Le traitement des eaux suscite trop de polémiques. Malgré ces obstacles, un travail de prospective est mené sur l'hypothèse d'une station d'épuration autonome. En 1985, la saturation des champs d'épandages relance le débat sur la question du choix d'une solution durable. L'environnement devient alors une priorité, donnant lieu à de nombreux échanges techniques entre le SAN et son partenaire technique la DDE (la Direction Départementale de l'Équipement). Durant cette concertation, les élus envisagent trois éventualités : augmenter contractuellement les débits autorisés à l'épandage, raccorder le réseau à la station d'Achères, ou créer une station autonome pour l'agglomération nouvelle. La première proposition est rapidement écartée car elle donne lieu à une insatisfaction de principe sans fournir de garantie sur le long terme. Une étude est alors engagée sous la direction de la DDE visant à comparer le rapport coût / bénéfice des deux autres propositions.

À l'issue de cette étude, deux solutions semblent plausibles tant sur le plan technique que sur le plan financier. Elles présentent d'ailleurs des perspectives de coûts identiques, sur le plan des investissements de départ et sur celui du fonctionnement en exploitation. Par contre, les deux projets se différencient au niveau politique. Le premier projet concernant la création d'une station autonome a la préférence des élus, car la deuxième solution concernant le raccordement de Cergy-Pontoise à la station d'Achères heurte les sensibilités. Les élus sont réticents à perdre leur indépendance de gestion au profit d'un syndicat plus puissant : le SIAAP. En conséquence, ils envisagent de s'orienter vers la solution du centre d'épuration autonome, afin d'être libre de maîtriser les débits et les coûts.

Après 5 années de réflexion, le SAN lance le projet de construction d'une station autonome. Au cours d'un vote à l'unanimité, les représentants exposent leur souci d'accroître la capacité d'assainissement, conformément aux nouvelles normes européennes. Ils souhaitent aussi réduire les nuisances auditives et olfactives associées au traitement. Les débats s'orientent alors sur les problèmes d'environnement urbain comme les contraintes d'intégration dans le site paysager, les contraintes techniques de taille de l'édifice, de la nature des sols, les contraintes de coûts et les contraintes d'emplacement géographique. À partir de ces recommandations techniques, le SAN opère une consultation ouverte auprès de 3 constructeurs de stations. La Direction Départementale de l'Équipement assiste le syndicat intercommunal dans sa démarche en lui apportant son soutien technique. Le SAN, le SIARP, la DDE et la SFDE (**cf. annexe 2**) se joignent au projet pour réaliser les études de dimensionnement et définir un cahier des charges prévisionnel.

2. LA CONSULTATION DES ENTREPRISES

Après analyse, le SAN consulte 2 ou 3 sociétés françaises susceptibles de répondre aux contraintes de conception, de construction et d'engagement financier. Cette consultation porte sur la réalisation d'un avant-projet sommaire qui tient compte de l'engagement financier, de la prise en charge d'une concession, de la maîtrise d'une technologie d'installation de cette importance. Degrémont pour la Lyonnaise des Eaux (i.e renommée Suez aujourd'hui) répond à cette consultation. À cette période, les besoins du SAN dépassent les possibilités d'engagement financier de Degrémont dont la capacité d'investissement est saturée par son carnet de commande. La Compagnie Générale des Eaux (i.e renommée Veolia Environnement aujourd'hui) est représentée par OTV (**cf. annexes 1 et 2**) seule entreprise du groupe de taille suffisante pour aborder ce volume de traitement. En 1987, le SAN évalue les différents projets qui lui sont proposés. Cette consultation préliminaire permet de retenir la candidature de OTV. Le projet de OTV présente l'avantage de respecter le site protégé de Neuville au bord de l'Oise en raison du procédé technologique utilisé : le procédé biocarbonate³. Ce procédé permet aux élus locaux d'éviter la réalisation d'un ouvrage classique à ciel ouvert au profit d'une usine de traitement confinée, très compacte et non polluante.

Dans ce cadre de travail, des négociations s'engagent entre le SAN et OTV afin de définir une formule de financement et une formule d'exploitation adaptée au projet de réalisation de la station "Cergy-Neuville". L'offre tient compte de l'ensemble des contraintes techniques et financières pour atteindre une capacité de traitement globale en rapport avec le besoin des clients. Au terme de ce processus, le point d'équilibre du système est évalué autour de 200 000 équivalent / habitant (40 000 m³ / jour). Le SAN effectue un tour de table des partenaires financiers potentiels (Etablissement Public d'Aménagement, AFBSN, Conseils Généraux) et demande à OTV de pré-financer le projet, c'est-à-dire de combler la différence entre l'apport subventionné et le coût total de l'investissement. En raison de l'importance de l'investissement et des délais d'amortissement nécessaires, le SAN et OTV s'orientent vers la formule de la concession.

³ Pour dépolluer l'eau, le procédé biologique le plus couramment employé est celui des boues activées, mais il impose la construction de bassins séparés et d'installations très vastes. Pour pouvoir réaliser des stations plus compactes, les ingénieurs d'OTV ont donc mis au point le Biocarbonate, un procédé qui permet de diviser par quatre les surfaces nécessaires à la dépollution des eaux. Grâce à cette technique, après décantation primaire, il est possible d'obtenir en une seule étape une eau épurée par filtration sur un matériau granulaire aéré, constitué de schiste expansé.

Le système de la concession permet à l'exploitant de garantir les retours sur investissement et au concédant de garantir le financement de l'infrastructure. Les annuités d'emprunts sont imputées sur la facture d'eau des consommateurs des 11 communes constituant le SAN, du SIA de Conflans-Herblay et du SIARP de la région de Pontoise. Collecter les ressources de l'investissement sur facture est un métier qui sort du champ de compétence d'OTV, mais qui se rapproche de celui de la SFDE. La SFDE est une société locale, membre également de la Compagnie Générale des Eaux, chargée de collecter les revenus de l'eau et des travaux hydrauliques. Par la nature de son activité, la SFDE gère la distribution d'eau potable et administre le réseau d'assainissement des principales communes autour de Cergy-Pontoise. Le SAN envisage donc d'impliquer la SFDE dans le projet de la station de Cergy-Neuville en raison de son implantation locale.

3. LE RAPPROCHEMENT DES « FRERES ENNEMIS »

À cette période, la SFDE contacte OTV pour trouver un terrain d'entente afin de proposer une offre jointe au SAN. Ce rapprochement ne s'effectue pas sans difficultés, car chaque entreprise pense légitimement dominer l'autre en disposant d'un avantage compétitif au plan local. Chaque partie souhaite emporter l'appel d'offres du SAN à titre individuel, pour sous-traiter ensuite certains éléments du marché en position de donneur d'ordre à l'égard de l'autre partie.

La stratégie d'OTV :

Planter une vitrine technologique à Cergy-Pontoise

La force d'OTV réside dans le savoir-faire qu'elle a développé pour la maîtrise et l'exploitation de technologies adaptées " sur mesure " aux besoins des clients. À cette époque, OTV dispose de stations très performantes dans le sud de la France à Antibes et Monaco. Ces usines de traitement basées sur le procédé Biocarbone sont plus compactes et moins nuisibles à l'environnement sur le plan auditif et olfactif. Sur le plan de l'image de marque, vis-à-vis de la clientèle étrangère notamment, OTV juge important de bénéficier d'une vitrine technologique en région parisienne. L'entreprise souhaite déterminer un site sur lequel elle pourrait mettre en application son nouveau concept d'ouvrage compact, insonorisé et désodorisé.

À ce stade du projet, OTV bénéficie du soutien logistique de l'ensemble du groupe Compagnie Générale des Eaux afin de définir l'emplacement idéal de sa future vitrine technologique. La localisation du projet doit être compatible avec les contraintes de territoire d'OTV. En effet, OTV souhaite implanter sa station sur une zone d'exploitation qu'elle contrôle. Il ne s'agit pas de réaliser une station qu'un groupe concurrent risquerait d'exploiter pour en tirer des enseignements. L'emplacement de la future vitrine technologique d'OTV doit donc coïncider avec un secteur proche du groupe Compagnie Générale des Eaux. Compte tenu du cadre préalable et des besoins de la ville nouvelle, Cergy-Pontoise s'inscrit comme l'une des opportunités d'implantation. Effectivement, le projet de station "sur mesure" à Cergy-Pontoise nécessite d'inclure les dernières innovations technologiques d'OTV, comme le procédé Biocarbone. C'est un point essentiel dans la négociation qui oppose OTV à la SFDE.

La stratégie de la SFDE : Renforcer l'enracinement territorial à Cergy-Pontoise

La SFDE représente l'une des vitrines commerciales du groupe Compagnie Générale des Eaux dans la région de Cergy-Pontoise. Sa position sur le terrain s'appuie sur des relations contractuelles avec les élus locaux des 11 communes du SAN. Elle exploite notamment en affermage le réseau de distribution d'eau potable ainsi que certaines parties du réseau d'assainissement. Elle gère la facturation de l'ensemble des services d'eau pour le compte du SAN. Grâce à son centre d'exploitation de la région Ouest, elle supervise un groupe de petites agences qui ont déjà su gagner la confiance des élus locaux. Cette confiance réciproque est l'aboutissement de plusieurs années de travail. Elle dépasse le caractère purement technique du rôle du concessionnaire, celui-ci devant être en permanence en état de veille commerciale, à l'écoute des besoins des collectivités. Par un travail d'approche quotidienne, le concessionnaire en place cherche à anticiper les choix des élus pour mieux les conseiller afin de les orienter de préférence vers des solutions de service propres à la Compagnie Générale des Eaux. Trois ou quatre ans avant la formulation d'une demande, le concessionnaire bâtit des scénari en collaboration avec les élus. Il assiste à des réunions budgétaires, il organise des réunions informelles. Sur le terrain, la SFDE est amenée à jouer un rôle de médiateur entre le client et les entreprises partenaires, selon sa sensibilité avec les élus. La SFDE est e progressivement de la marche des services techniques de la commune grâce aux acteurs admis par les élus (géomètre, chef d'exploitation, ou tout autre acteur qui bénéficie d'un contact privilégié). Chacun doit être polyvalent dans ses fonctions, de manière à diffuser l'information dans le groupe Compagnie Générale des Eaux, y compris hors de son champ d'application. Transmettre l'information est une règle d'or qui s'applique même si la décision concerne d'autres acteurs sur d'autres métiers.

En raison de cette confiance accordée à la SFDE, le SAN décide d'impliquer cette entreprise dans le problème du traitement des eaux usées. Le SAN souhaite de toute évidence continuer à négocier avec la SFDE parce qu'il lui semble plus pratique de traiter de l'ensemble des problèmes de l'eau (distribution et assainissement) auprès d'un interlocuteur unique avec lequel il entretient déjà des rapports contractuels. La SFDE utilise cette situation privilégiée typique d'un marché " pré-conquis " pour faire pression dans la négociation avec OTV.

Cependant, après quelques réunions avec les représentants du SAN, il devient évident que chaque société ne peut emporter le marché de Cergy-Pontoise sans le consentement de l'autre. La SFDE détient le marché potentiel d'une part en tant qu'interlocuteur privilégié auprès des élus locaux et d'autre part en tant que perceuteur de la facture d'eau sur la région. Dans l'optique d'un contrat de concession, il est en effet nécessaire d'amortir sur 20 ou 30 ans l'assiette des investissements, les annuités d'emprunt, les frais d'exploitations et la rentabilité de l'exploitation. Cet amortissement est souvent effectué à partir de la facture d'eau potable en fonction du niveau de consommation des habitants de la commune. La SFDE est le fermier qui collecte déjà les factures. En raison de cet avantage " terrain ", OTV est obligé de s'associer à la SFDE pour percevoir par l'intermédiaire du fermier les recettes d'exploitation.

Par contre, dans l'hypothèse d'un projet de station compacte, non polluante, la SFDE, qui ne maîtrise pas la technologie, est contrainte de s'allier avec OTV dont le brevet technologique paraît indispensable pour répondre à cette demande. OTV envisage ainsi de réaliser une vitrine technologique en région parisienne qui servirait de référence commerciale à l'étranger. Par comparaison, la SFDE souhaite consolider une " rente de position " sur un territoire qui lui paraît légitimement acquis. Fort de ce constat, OTV et la SFDE décident de collaborer afin de partager la concession en proposant une offre commune. Cette solution présente un avantage considérable pour le client puisqu'elle permet de mettre en oeuvre le procédé exclusif du Biocarbonate. OTV est en effet la seule société au monde qui dispose d'un brevet sur ce procédé à cette époque. Par ailleurs, elle ménage les intérêts respectifs des deux entreprises.

Ce rapprochement est facilité par le fait que OTV et la SFDE ont déjà pris l'habitude de travailler ensemble. Elles se retrouvent souvent en concurrence ou en partenariat sur des marchés d'eaux potables ou d'eaux usées. Elles font partie du même pôle d'activité de la Compagnie Générale des Eaux, à l'intérieur duquel elles ont forgé des savoir-faire complémentaires. Sur la même filière d'activité, elles occupent des positions ajustables entre la distribution et le traitement de l'eau. OTV maîtrise en priorité les compétences " amont ", les compétences techniques de concepteur et de constructeur de station. La SFDE possède les compétences " aval ", les compétences commerciales d'exploitant de station, avec le contrôle de la qualité, de la sécurité, de la maintenance et de la logistique. À partir de ce constat, OTV et la SFDE décident de soumettre une offre commune en mettant en valeur leurs spécificités techniques et commerciales. Une stratégie de coopération entre OTV et la SFDE se dessine progressivement.

Durant cette période d'avant projet, OTV se concerta étroitement avec la SFDE et informe les 57 membres du SAN du bien fondé de leur coopération technique et commerciale. OTV se concerta avec les 11 communes qui composent le syndicat intercommunal afin d'adapter une version du projet "sur mesure" capable de susciter l'unanimité. En utilisant une expression imagée, le projet reste malléable comme de la pâte à modeler à ce stade de la réflexion. Les contours émergent de l'interaction entre OTV, la SFDE avec chaque élu local. Les différentes modifications adoptées doivent permettre de vaincre toutes les réticences.

Or, la forme décentralisée de l'organisation d'OTV permet à l'entreprise de s'adapter aux spécificités locales, en restant flexible. Le siège et le terrain sont séparés uniquement par un échelon hiérarchique. Les technico-commerciaux définissent au contact du terrain les caractéristiques du produit. Les financiers du siège négocient ensuite les conditions contractuelles à partir de la connaissance des modalités de l'offre. Entre les technico-commerciaux et les financiers il n'y a aucun intermédiaire.

Le management est totalement autonome pour chaque projet. La politique du Marketing ou de la production n'est pas prédéfinie par le siège au sein d'une direction fonctionnelle. La capacité d'adaptation de la SFDE est également très forte avec une structure de décision aussi flexible que celle d'OTV.

Au terme de ce processus amorcé en 1985, un projet commun entre OTV et la SFDE est finalement soumis en 1987 au vote des élus réunis en assemblée plénière au sein du syndicat intercommunal. À l'unanimité, les représentants du syndicat de communes valident les termes de l'offre, dont ils avaient déjà pris connaissance par des réunions bilatérales et préparatoires avec le groupement OTV -SFDE.

2^{ème} PARTIE

LE PROCESSUS DE COOPERATION DES CONCURRENTS

1. LA PHASE DE CONCEPTION DE LA STATION

La commission supérieure des marchés publics de France après vérification du monopole technologique (la validité du brevet d'OTV sur le Biocarbone) donne son accord au projet sous forme de concession contrôlée. Des négociations s'engagent alors entre le SAN et OTV/SFDE ; le SAN donne son accord de principe au projet, il devient maître d'ouvrage. OTV confie à une équipe de son bureau d'études la tâche de définir les caractéristiques de la station de traitement des eaux usées en conformité avec le cahier des charges de Cergy-Pontoise.

LES INTERACTIONS OTV - SFDE : LE MANAGEMENT DU PROJET

OTV et la SFDE travaillent ensemble afin d'élaborer une proposition "sur mesure". OTV devient responsable de la conception du projet par l'intermédiaire de son bureau d'études qui regroupe des juristes, des fiscalistes, des ingénieurs, des architectes. Ce bureau d'études est chargé d'élaborer la conception et de déléguer la partie génie civil à des fournisseurs, membres de la CGE, ou extérieurs au groupe. Après consultation, Campenon Bernard ⁴ est sélectionné pour réaliser les fondations, les murs et le coffrage de l'ouvrage. Campenon Bernard devient sous traitant d'OTV, elle même sous-traitante du groupement OTV/SFDE.

⁴ Campenon Bernard est une filiale de la Compagnie Générale des Eaux, spécialisée dans le BTP. Elle est capable de réaliser le gros oeuvre des ouvrages. Pour mémoire, Campenon Bernard avait été sélectionné pour réaliser l'enceinte de confinement de l'usine atomique de Tchernobyl à l'issue d'une consultation internationale.

Elle est choisie parmi d'autres fournisseurs concurrents, en fonction de critères portant sur la tenue des délais, la notoriété, la taille (capacité de production), les coûts, les compétences, le service après-vente, l'appartenance au groupe Compagnie Générale des Eaux. Mais, ce dernier critère n'est pas systématiquement déterminant sur les autres.

Tout au long de cette phase, le projet avance graduellement de façon informelle. Il émerge essentiellement du processus d'interaction entre le bureau d'étude d'OTV et les ingénieurs de la SFDE (la DG et le Directeur de l'exploitation). Indépendamment du travail collectif de l'équipe du bureau d'étude chargée du dossier chez OTV, des réunions "mixtes" regroupant 5 ou 6 personnes (directeurs d'exploitation, DG, chef du bureau d'étude, chef d'exploitation) établissent les liens entre les deux organisations partenaires. Des négociations ont lieu entre ces différents acteurs de façon à atteindre un coût aussi bas que possible pour le client maître d'ouvrage (le SAN) et un niveau de rentabilité satisfaisant pour les fournisseurs (OTV, Campenon Bernard), ceci en tenant compte des contraintes techniques de chacun : la télésurveillance, la télé-maintenance, la construction d'une station pilote pour SFDE, l'ordonnancement des tâches pour Campenon Bernard, les délais impartis par le SAN, la mise en place du procédé technique de biofiltration pour OTV. Ces réunions sont complétées par des visites sur le terrain afin d'évaluer les problèmes techniques soulevés par la nature géologique du sol ou les problèmes d'environnement liés à l'intégration de l'ouvrage dans le site paysager. La coordination se déroule dans un bon climat de confiance, en dehors de toute forme d'arbitrage hiérarchique du siège social de la Compagnie Générale des Eaux. Les relations entre les acteurs concernés par le projet s'effectuent en direct, sans intermédiaire.

LES INTERACTIONS SAN - OTV - AFBSN : LE FINANCEMENT DU PROJET

En raison du montant des investissements, OTV envisage d'exploiter le projet sous la forme d'une concession. Cette modalité est exceptionnelle en France où les problèmes d'assainissement sont gérés traditionnellement par des contrats d'affermage ou par des régies. Le contrat de concession doit garantir à OTV l'exploitation de l'ouvrage pendant les 30 ans de la concession. En contrepartie, OTV doit assumer seule une grande partie des investissements. Pour cette raison, il est indispensable de trouver des sources de financement complémentaires sous forme de subventions ou d'aides gouvernementales.

Dans cette perspective, OTV s'adresse au syndicat intercommunal qui soumet le dossier à l'Agence Financière de Bassin Seine Normandie (AFBSN) chargée par l'État de concourir à l'aménagement rationnel des ressources provenant des taxes sur l'eau, en luttant contre la pollution au travers d'aides financières aux études et aux investissements. Le SAN s'adresse aussi à l'Etablissement Public d'Aménagement EPA qui verse des subventions par le biais du groupe central des villes nouvelles sous la tutelle du Ministère de l'équipement. Les conseils généraux des Yvelines et du Val d'Oise participent aussi au projet en contribuant par là même au rayonnement des communes de leurs départements.

LES INTERACTIONS OTV - AFBSN : LE PROCÉDE D'APPLICATION

Durant cette période, le PDG d'OTV négocie le montant de la subvention avec le directeur de l'agence de l'eau à partir du choix du procédé technologique. À cette époque, un chercheur du centre d'OTV-Maisons-Laffites expérimente avec succès un nouveau procédé technologique plus performant et plus économique. Ce procédé, le Biostyr, expérimenté en pilote industriel dans la ville de Rambouillet, améliore les performances du Biocarbone en réduisant les coûts (Assens et al. 2002). Conformément à une clause prévue dans le contrat initial, OTV décide de changer le « process » d'application par un avenant au contrat initial, en remplaçant le procédé Biocarbone par le procédé Biostyr afin de réaliser des économies de coûts. Biostyr est en fait un procédé dérivé du biocarbone, il ne remet pas en cause le caractère exclusif du monopole technologique détenu par OTV, et par ailleurs il permet d'améliorer les performances de traitement à un coût amoindri.

LES INTERACTIONS SAN - OTV - SIARP - SIAC : LA DEMANDE GLOBALE

Le syndicat intercommunal (SIARP) de Conflans Sainte-Honorine-Herbay envisage de profiter de l'opportunité créée par la relation entre le SAN et OTV/SFDE. Ce syndicat décide de raccorder son réseau d'assainissement à la station de Cergy-Pontoise. La décision est prise par le SAN maître d'oeuvre du projet, mais elle est cooptée par OTV/SFDE. Des interactions entre OTV/SFDE le SAN et le SIARP donnent aussi naissance à un accord tri-partite, la station de Cergy-Pontoise devant se substituer à terme (juillet 1992) à la station obsolète et surchargée de Pontoise. En contrepartie le groupement OTV / SFDE s'engage à conserver le personnel en place. En substance, cette opération permet à la municipalité de Pontoise de récupérer des terrains très bien situés.

L'extension de la demande ne modifie pas la capacité de traitement prévue initialement dans le projet. Par contre elle améliore sensiblement la rentabilité de la concession. Le point mort sera atteint beaucoup plus vite, même si cela correspond toujours à un horizon de temps d'une dizaine d'années.

Le 29 sept 1988, le président du SAN, le PDG d'OTV et le DG de la SFDE signent un accord de concession de 30 ans portant sur l'exploitation de la station de Cergy-Pontoise. Le 24 février 1989, le SAN et les prestataires signent le contrat du marché basé sur la convention initiale avec les annexes de propositions. Le projet implique le SAN (le maître d'ouvrage et concédant), la DDE (le maître d'œuvre), l'Etablissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (le financier), l'AFBSN (le financier), le syndicat intercommunal pour l'assainissement de la région de Pontoise (le client), le syndicat intercommunal de Conflans Ste-Honorine-Herblay (le client), OTV (le concessionnaire et constructeur), la SFDE (le concessionnaire), Campenon Bernard (le sous-traitant génie civiliste). Il représente un investissement de près de 30 millions d'EUR couvert à 60 % par OTV, l'AFBSN l'établissement public d'aménagement (EPA) et le groupement central des villes nouvelles (GCVN).

2. LA PHASE DE CONSTRUCTION DE LA STATION

La réalisation du projet est confiée au constructeur OTV responsable de cette étape. OTV selon ses propres règles de fonctionnement délègue cette tâche à la direction régionale concernée, c'est-à-dire à l'agence d'Ile de France. À l'intérieur de l'agence, deux ingénieurs sont désignés pour mettre en œuvre le projet, au cours des réunions de concertation entre les différents partenaires.

Des réunions mensuelles se déroulent ainsi au siège d'OTV à Courbevoie. Le département technique et le département construction d'OTV-Ile-de-France sont impliqués. Le département construction est représenté par les membres de l'agence Ile de France d'OTV impliqués dans le projet : l'ingénieur responsable de la réalisation assisté par un spécialiste en technologie, un cadre gestionnaire, les responsables de l'étude, un responsable achat, un spécialiste de l'électricité et de l'instrumentation. Ce département est au cœur du problème, puisqu'il est directement responsable de l'avancement de la réalisation et du respect des contraintes (process, technologie, coût, matériaux) imposées dans le cahier des charges. Le département technique est représenté par deux cadres du siège d'OTV chargés de suivre le bon déroulement du projet sur le plan technique. Deux autres membres d'OTV servent de relais entre le bureau d'étude et le siège social de l'entreprise.

L'un d'eux occupe la fonction de coordinateur des études ; il assure le relais entre le bureau d'étude et les participants. L'autre acteur joue le rôle d'une courroie de transmission entre le siège d'OTV et l'agence OTV-Ile-de-France, au cours de ces réunions.

La SFDE est conviée à ces réunions en qualité de concessionnaire partenaire d'OTV afin de suivre l'avancement du projet en conformité avec la spécialité de la SFDE, c'est-à-dire l'exploitation de la station faisant appel à des installations de télésurveillance et de télémaintenance. Grâce à l'automatisation, la SFDE met en pratique le nouveau concept de station " centralisée ", où toutes les tâches de maintenance des équipements et du contrôle de la composition de l'eau sont prises en charge par un effectif réduit. La SFDE à l'image d'OTV est représentée dans ces réunions par les membres de son centre d'exploitation de la région ouest implanté à Cergy-Pontoise ainsi que par les acteurs du siège impliqués dans le projet : le directeur du département assainissement et son adjoint.

À cette époque, le groupement SFDE et OTV est surtout incarné à travers le futur directeur **5** de la station. Celui-ci représente le groupement SFDE/OTV dans les réunions. Début 1990, sur sa demande, il est chargé par la Direction de l'exploitation d'OTV de collaborer à la réalisation du projet en qualité de directeur potentiel de la station. C'est la première fois qu'OTV implique un chef de station dans le processus de développement avant la mise en route effective de l'usine. Il participe donc aux réunions. Grâce à sa double compétence, il a la possibilité d'exposer son point de vue à l'interface des problèmes de construction (de choix d'équipement) et des problèmes d'exploitation (de capacité de traitement).

Chaque réunion permet d'aborder tous les mois à échéance régulière une vision d'ensemble de chaque solution technique retenue pour le traitement. Ces réunions servent à prendre connaissance des éléments contenus dans le projet. De manière interactive, les participants passent en revue chaque poste de traitement (pré-traitement / traitement des eaux / traitement des boues / ventilation et désodorisation) et pour chaque poste ils examinent ensuite tous les niveaux de fonctionnement ; par exemple pour le pré-traitement : le relevage, le dégrillage grossier, le dégrillage fin, le dessablage, le déshuilage . Ces aspects techniques font systématiquement l'objet d'une réflexion globale en termes de technologie, de coût, de process, de planification.

⁵ Le futur directeur de la station est sélectionné par un appel à candidature, affiché au siège des deux sociétés SFDE et OTV. En raison de ses qualités techniques et commerciales, la candidature d'un assistant d'exploitation d'OTV est finalement retenue. Celui-ci avait pour fonction de servir de relais entre la direction générale et les chefs de stations au sein d'OTV.

À partir du 26 novembre 1990, un peu avant le commencement des travaux, les réunions se déroulent de manière beaucoup plus informelle, au cas par cas, pour explorer dans le détail certains aspects en fonction des besoins. Les acteurs vérifient par rapport à leur propre expérience l'opportunité des choix de matériaux et d'équipements face aux contraintes de dimensionnement (station compacte), et de durée de vie (concession de 30 ans). Au cours de ces réunions, le futur directeur de la station réussit à améliorer certains points techniques par ses suggestions. En ce qui concerne le choix d'options au sujet de la consommation d'énergie électrique, un calcul d'amortissement lui permet d'opter pour l'achat d'un 3e groupe électrogène, afin de souscrire à un contrat EJP (effacement des jours de pointe). Cette solution préconise que la station produise l'énergie électrique dont elle a besoin, afin d'échapper à la fourniture d'EDF durant les jours de pointe en hiver où l'électricité coûte le plus cher. Le futur directeur de la station préconise aussi de recycler l'excédent de gaz produit par le système de traitement des boues (biogaz) afin de chauffer tous les locaux d'exploitation en hiver, à la place du projet initial basé sur un système de convecteurs électriques.

À l'issue de chaque réunion, l'ingénieur chef de projet rédige systématiquement des comptes-rendus destinés à informer l'ensemble des participants, en prévision des prochaines assemblées. Des plans et des notices de fonctionnement sont joints en annexe à ces courriers. Le futur directeur de la station joue aussi un rôle fondamental de relais d'information. Dès la réception du compte rendu et des plans, il adresse un double à l'attention de la direction d'exploitation d'OTV accompagné d'un petit commentaire destiné à valider ou infirmer les positions exprimées dans les comptes-rendus. Il adresse aussi un double des plans au chef du service assainissement de l'agence ouest de la SFDE. En parallèle de ces réunions, il participe, au titre d'assistant d'exploitation, aux assemblées hebdomadaires, tous les lundis, au siège d' OTV. Ces réunions rassemblent l'ensemble des assistants d'exploitation en activité dans la France entière.

Au cours de ces réunions, les participants abordent avec le directeur adjoint des exploitations, les différents problèmes d'exploitation des stations d'épuration en cours de réalisation y compris celle de Cergy-Neuville. À ce titre, le futur directeur de la station supervise la conformité technique des choix d'options de matériel par rapport aux exigences de capacité d'exploitation. Il répercute notamment ses suggestions en matière de choix. La Direction d'OTV décide ensuite conjointement avec la direction de la SFDE d'entériner ou de rejeter les propositions susceptibles d'accroître les coûts par rapport aux prévisions initiales.

À partir de la pose de la première pierre, le 14 octobre 1989, des réunions de chantier se déroulent tous les mois afin de contrôler le bon déroulement des opérations. Le suivi du chantier implique le futur directeur de l'usine, le Syndicat de l'Agglomération Nouvelle de Cergy-Pontoise représenté par son responsable du département assainissement, les sous traitants, le maître d'œuvre (la DDE) avec des ingénieurs de travaux publics, le chef de projet au sein de l'agence OTV-IDF. L'objet de ces réunions consiste à vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport à l'échéancier du cahier des charges. Les participants déterminent les choix de dernière minute sur les détails de l'ouvrage et sur des modifications mineures, comme le système d'évacuation des boues par exemple.

3. LA PHASE D'EXPLOITATION DE LA STATION

La dernière phase du projet concerne l'exploitation commerciale. Compte tenu de son implantation, la SFDE affirme sa volonté de gouverner l'exploitation sur le plan commercial. Elle a participé à l'émergence du projet en restant à l'écoute des besoins en amont. Elle a participé ensuite au suivi de chantier avec OTV. Elle a apporté un certain nombre de modifications pour fiabiliser le système de maintenance grâce à son expérience du métier d'exploitant. Pour des raisons analogues, OTV revendique aussi le gouvernement de l'exploitation. OTV dispose des mêmes compétences que la SFDE, à la différence près qu'elle ne perçoit pas de rémunération sur la base d'une facture d'eau. De manière informelle, les deux sociétés s'entendent pour partager la concession, mais elles mettent un point d'honneur à rivaliser pour diriger l'exploitation. Cette concurrence interne qui ressurgit à ce stade du projet est considérée comme stimulante par la direction générale de la Compagnie Générale des Eaux qui supervise hiérarchiquement les deux filiales. La concurrence interne entre OTV et la SFDE génère un conflit " noble " où chaque société met en valeur son savoir faire par rapport à l'autre.

Pour éviter la paralysie du projet, les directions générales des deux filiales finissent par trouver un terrain d'entente en créant une filiale commune à OTV et la SFDE. Cette nouvelle filiale a pour objet de répartir les rôles et les limites de responsabilités des deux partenaires. Le 29 janvier 1990, un nouvel avenant au contrat de concession officialise la création de CPA (« Cergy-Pontoise-Assainissement ») se substituant au groupement SFDE-OTV.

Il s'agit d'une société en nom collectif dont OTV détient 49 % des parts et la SFDE 51 %. Elle formalise les relations entre la SFDE et OTV, elle définit un partage clair des responsabilités d'exploitation. Fort de sans avantage compétitif local et territorial, la SFDE reste majoritaire dans CPA, ce qui signifie qu'elle pilote l'exploitation. Le premier employé de CPA est le directeur de l'usine, issu des rangs d'OTV.

Dans le cadre de ce projet, la SFDE et OTV présentent des synergies d'ordre technologique et d'ordre territorial. Néanmoins, il est impensable d'imaginer un rapprochement systématique et total des deux filiales sur le long terme, d'abord pour des raisons liées à la nature du secteur comme aux spécificités des deux sociétés :

- Le métier : La SFDE fournit quotidiennement un service à plus de 180 communes grâce à ses agences locales, alors qu'OTV travaille sur des gros marchés de façon ponctuelle.
- La taille : La SFDE travaille à une échelle régionale, alors qu'OTV, pour amortir ses frais de R&D, se développe à l'échelle internationale.
- Les compétences : OTV a intégré la filière en aval , elle propose ainsi une offre globale sur toute la filière , y compris pour l'exploitation d'une usine clé en mains. À ce dernier stade, il existe une rivalité forte entre les deux filiales.

Le rapprochement total des deux filiales sous forme d'une fusion par exemple n'est pas envisageable également pour des raisons liées à la culture et au management du groupe Compagnie Générale des Eaux (Assens 2002) :

- L'organisation en réseau : pour maintenir la polyvalence des liens entre les filiales et pour conserver la dynamique générée par la prise d'initiative autonome des acteurs, les fusions doivent être évitées.
- Le management décentralisé : la politique du groupe ne conduit pas à intégrer et à rationaliser les filiales mais au contraire à les laisser indépendantes, pour éviter d'alourdir les frais de structure et de coordination.
- L'histoire d'aménageur urbain : Le groupe est basé sur des services de proximité étroitement liés à l'histoire d'une commune ou d'une région. Pour préserver l'identité du groupe dans les collectivités, il convient de préserver la richesse des fortes personnalités locales qui le composent.

À la fin des travaux en 1992, et au début de la mise en fonction de la station, le directeur de l'usine occupe ses fonctions officiellement au sein de la structure

CPA. Cette structure comprend 12 personnes (4 membres de OTV et 8 membres de CPA) selon un organigramme très formel qui décrit la répartition des fonctions techniques. Le directeur de la station assume un rôle de médiateur entre les deux sociétés mères. Il communique souvent avec OTV et la SFDE, par le biais d'interlocuteurs : au département administratif et technique d'OTV, avec le service assainissement de l'agence SFDE à Cergy-Pontoise, avec le Directeur adjoint ou le Directeur des exploitations de la SFDE.

Selon la nature du problème rencontré, le directeur de la station entre directement en contact avec l'un de ces services pour la gestion opérationnelle de la station : avec la SFDE pour toutes les questions de relations extérieures ou de relations avec les clients sur le plan financier ou technique, ou de problèmes techniques spécifiques au traitement des boues ; avec OTV pour les problèmes de sécurité et de traitement des eaux. La SFDE est aussi l'interlocuteur privilégié pour les problèmes de personnel puisqu'elle était déjà impliquée en amont pour le reclassement du personnel du SIARP. Dans la procédure en vigueur, le directeur de la station adresse systématiquement à l'autre partenaire une copie du courrier destiné initialement à la SFDE ou à OTV, en vertu d'un droit de regard réciproque.

En complément de ces relations informelles, les interlocuteurs d'OTV et de la SFDE se réunissent une fois par mois dans la station, afin d'effectuer le bilan du fonctionnement. Ils établissent ainsi un compte-rendu des problèmes rencontrés et ils envisagent la planification des opérations pour atteindre les objectifs de traitement. En dehors de ces réunions mensuelles, le directeur de CPA gère de façon autonome le budget de la station et sous-traite certaines activités sous jacentes, de préférence à des filiales appartenant à la Compagnie Générale des Eaux (ex : l'évacuation des déchets à IPODEC).

Pour cela il consulte plusieurs entreprises à l'intérieur du groupe Compagnie Générale des Eaux qu'il contacte directement grâce à l'annuaire des cadres. Il effectue ensuite un compte rendu d'exploitation auprès d'OTV ou de la SFDE. À titre d'exemple, en ce qui concerne la valorisation des boues d'utilisation agricole, la SFDE est chargée du dossier. Comme elle ne possède pas les compétences requises en interne, elle sous-traite la conception de cette activité au bureau d'étude EVS de la société SEDE, filiale spécialisée, appartenant au groupe Compagnie Générale des Eaux et déjà implantée dans le périmètre de la station. En cours de processus, OTV intervient pour impliquer PROVAL, sa filiale spécialisée dans la valorisation agricole et le recyclage des boues. Un nouveau conflit d'intérêt surgit alors entre plusieurs filiales de la Compagnie Générale des Eaux.

La SFDE, par l'intermédiaire du chef de département eau et assainissement de la région ouest, gère ce conflit d'intérêt entre la SEDE et PROVAL qui

souhaitent toutes deux emporter la totalité du marché de recyclage des boues de la station sur le plan agricole. Cette situation délicate aboutit à la répartition commerciale du tonnage à 50/50 entre les deux protagonistes. Dans certains cas, la sous-traitance du service peut même être accordée à des sociétés extérieures au groupe Compagnie Générale des Eaux; ainsi pour la maintenance des espaces verts, l'offre trop onéreuse d'EVEN (filiale Compagnie Générale des Eaux) est rejetée au profit d'une offre concurrente en dehors de la Compagnie Générale des Eaux.

Au terme du projet, la station de Cergy-Pontoise devient la vitrine commerciale de la technologie d'OTV vis-à-vis de l'étranger. Pour autant, elle est administrée comme un centre de profit autonome, en toute indépendance des autres projets de coopération ou de concurrence entre la SFDE et OTV, et en toute indépendance de l'activité des autres filiales du groupe Compagnie Générale des Eaux.

ANNEXE 1

La COMPAGNIE GENERALE DES EAUX

Acteur politique incontournable dans ses relations avec les collectivités locales, poids lourd social avec plus de 200 000 salariés en 1995, la Compagnie Générale des Eaux incarne toutes les révolutions économiques dont la société française subit les effets depuis plus de 150 ans. Par les métiers qu'elle exerce dans les services aux collectivités locales, elle se situe en effet à la croisée des chemins de toutes les mutations qui ont marqué l'essor du capitalisme industriel et patrimonial.

Dès le XIXe siècle, elle prend une part active à la révolution industrielle au même titre que les compagnies ferroviaires. Elle accompagne ainsi la création et le développement du tissu industriel ancré dans les réseaux de transport et de distribution d'eau. Au XXe siècle, elle continue de jouer un rôle moteur dans l'économie locale en participant activement à l'aménagement du territoire au niveau des flux migratoires et démographiques. Son action contribue en particulier, à l'urbanisation des villes liée à l'exode démographique dans les campagnes, puis à la reconstruction de la France après guerre. La présente étude de cas s'attarde plus particulièrement sur certains aspects du fonctionnement de la Compagnie Générale des Eaux entre 1980 et 1996.

Durant cette période, la Compagnie Générale des Eaux est engagée dans une politique de diversification en dehors de son métier historique de distributeur d'eau. De nouvelles branches d'activités fleurissent dans son portefeuille d'activités. L'emprise économique de la Compagnie Générale des Eaux s'étend progressivement à 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 dératissage 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 Compagnie Générale des Eaux en tête des distributeurs mondiaux. Avec 24,5 % du CA pour la construction et l'énergie, la Compagnie Générale des Eaux est également devenue le deuxième constructeur et le premier chauffagiste européen à cette époque. 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.

Cette diversification résulte des besoins manifestés par les collectivités locales. À titre d'exemple, sur la demande du maire d'une ville, un marché de distribution d'eau peut déboucher, par souci de cohérence, sur le traitement des déchets associés aux rejets de l'eau polluée, ou sur la gestion d'une station d'épuration. De même, l'entretien de la chaufferie d'une société d'immeuble, peut évoluer vers des activités induites pour transformer les aires de jeux situées à proximité, en espace vert. D'une façon générale, la stratégie de diversification s'articule autour du client et à sa demande. Elle repose sur la création de filiales ad hoc, dont les compétences sont développées en interne avec des équipes projet, ou plus fréquemment sur le rachat de compétences en externe, au rythme d'une société acquise par jour ! Chaque filiale constitue autant de maillon d'une organisation en réseau, dont l'originalité est exposée dans cette étude de cas. Cette organisation en réseau vise à fidéliser le client en lui proposant de multiples services connexes, à partir d'un interlocuteur unique : la Compagnie Générale des Eaux ou l'une de ses filiales. En conséquence, elle renforce le poids des rentes territoriales de la Compagnie Générale des Eaux, au risque toutefois, de laisser dériver l'ensemble du groupe vers une kyrielle de métiers mal maîtrisés ou peu rentables, comme l'hôtellerie de luxe à Cannes, les parcs d'attractions (Parc Asterix), la gestion de parkings ou d'autoroutes, etc.

Fin 2002, après la mutation avortée du groupe Compagnie Générale des Eaux en groupe mondial de communication Vivendi-Universal, le groupe « Veolia Environnement » est créé. Il hérite des métiers historiques - la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la gestion énergétique et la gestion des transports de voyageurs - de l'ancienne Compagnie Générale des Eaux. Constitué d'unités délocalisées, autonomes et proches de leurs clients, Veolia Environnement apparaît comme le leader mondial des services à l'environnement, avec une présence commerciale renforcée sur les cinq continents. Fin 2002, Veolia Environnement emploie 300000 personnes et réalise 30 milliards d'EUR de chiffre d'affaires dont 50% en dehors de la France.

ANNEXE 2

Les sociétés OTV et SFDE

Créée en août 1980, OTV (Omnium de Traitement et de Valorisation) est issu de la fusion de la Compagnie européenne de Traitement des Eaux (CTE) et d'Omnium d'Assainissement (ODA). Cette filiale du groupe CGE bénéficie de l'expérience acquise depuis plus de 60 ans par ces deux sociétés aux activités complémentaires : la construction d'unités de production d'eau potable (CTE) et de stations d'épuration (ODA). Selon les sources de la direction de la communication d'OTV, l'historique d'OTV commence réellement à partir de 1966 avec une prise de participation de la CGE dans ODA. Ensuite, l'histoire continue en 1967, date à laquelle la CGE prend une autre participation dans la société Puech Chabal qui devient alors la Compagnie Européenne de Traitement des Eaux (CTE). En 1980, la CTE effectue un apport partiel d'actif auprès de la société ODA, et OTV se crée alors sur la base d'un changement de dénomination sociale entre les deux sociétés. En 1984, OTV fusionne avec EPAP-FC. En 1986, l'un des Directeurs du groupe Compagnie Générale des Eaux prend la présidence d'OTV. Dès lors, l'entreprise décentralise ses activités et développe sa stratégie à l'échelle européenne. Aujourd'hui, OTV présente l'image d'une société multispécialiste qui possède des compétences étendues sur toute la filière du traitement de l'eau.

Avec un chiffre d'affaires consolidé qui atteint 0,47 milliards d'EUR en 1992, 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, le groupe OTV est devenu l'un des leaders mondiaux du traitement de l'eau. Il est capable de gérer toute la chaîne de l'eau, du captage au renvoi dans le milieu naturel. Il regroupe la palette de compétences d'une entreprise généraliste dans le domaine de la conception et de la réalisation d'unités de traitement des eaux. Sa vocation l'incite à intervenir à tous les stades de développement de l'unité de traitement, en amont et en aval : de l'analyse préalable conduisant à la définition des procédés de traitement appropriés sur le site, à la spécification des équipements, à la coordination de travaux en génie civil, jusqu'à la formation du personnel, la prise en charge de l'exploitation, et même la vente de licences ou de conseils en ingénierie de conception.

À la différence d'OTV, la SFDE (Société Française de Distribution d'Eau) est une société de taille régionale créée en 1928, dans la région du " pays de France " au nord de Paris à Arnouville. Elle ne dispose pas d'une envergure nationale ; son rayon d'action ne dépasse pas la deuxième couronne de la banlieue parisienne. Son développement est fondé sur l'extension d'un réseau d'implantations qui évolue au rythme de l'urbanisation des villes nouvelles. En 1992, la SFDE réalise 800 millions de francs de chiffre d'affaires, en augmentation de 9,7% par rapport à l'année précédente, avec une capacité d'autofinancement de 130 MF en progression de 7,6% sur la même période. Elle emploie 660 personnes. Situé à Paris, le siège social de la société regroupe la Direction Générale et les services fonctionnels (ressources humaines, communication, exploitation, administratif et financier). Sur le terrain, trois exploitations se partagent le territoire de l'entreprise : pour l'exploitation Est à Marne la Vallée, pour l'exploitation ouest à Cergy-Pontoise et pour l'exploitation Nord à Arnouville les Gonesse.

Ces trois exploitations assurent la gestion de la branche services pour la distribution et l'assainissement de l'eau, de la branche travaux pour la pose des canalisations et des branchements. Ces trois " directions régionales " ont elles-mêmes des structures de gestion décentralisées appelées " groupes", implantées au plus près des abonnés et des installations, sur 180 communes, d'après le rapport d'activité. Comme le souligne l'un des cadres de la SFDE à titre d'anecdote " le seul organigramme de la maison, c'est l'annuaire téléphonique". La culture de l'entreprise s'accorde mal d'un formalisme excessif des tâches et des fonctions. La nature de son métier l'oblige à réagir vite face aux mutations de la demande. Il n'est pas rare que des contacts interpersonnels s'établissent directement sans passer par la voie hiérarchique traditionnelle. Cette manière de communiquer facilite la prise d'initiative et permet d'éviter les risques de déperdition d'information associée à un nombre élevé d'interlocuteurs.

REFERENCES

Assens C, Baroncelli A, Froehlicher T (2002), Cultiver un avantage technologique dans les réseaux : le cas Compagnie Générale des Eaux, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n°68, 17-27.

Assens C (2002), *La stratégie par l'exemple : le cas Compagnie Générale des Eaux*, Editions e-theque.com, 2002.

Barthe S, Jourden A, Lo Shinglo Yen P, Raton H, Thomas F (1993), La station d'épuration de Cergy Neuville : une technique de pointe, une saturation prévisible, Etude diagnostic du Centre National de la Fonction publique Territoriale, 50 p.

CGE (1993), OTV / SFDE / Campenon Bernard SGE : Cergy-Pontoise, la dépollution pointue, *Trois O Revue du Groupe Générale des Eaux*, n°45, 15.

OTV (1993), Dernier acte avant la mise en route d'une station, *Planète le magazine du Groupe OTV*, n°14, 5-7.

OTV (1993), Dossier : OTV l'eau préservée, 15 p.

OTV (1993), OTV exploitation : garantir la fiabilité des process, *Planète le magazine du Groupe OTV*, n°16, 5-7.

OTV (1993), Rapport d'activité, 12 p.

OTV (1993), Rapport sur le traitement et la valorisation, 33 p.

SAN (1989), Station de traitement des eaux usées : pose de la première pierre, Dossier de presse, 10 p.

SAN (1993), La station de traitement des eaux usées, Plaquette de communication, 4 p.

SFDE (1980), Plaquette de présentation, 10 p.