

Compte rendu de la réunion du séminaire SIDD-ACIIDD, 7 avril 2005.

Entreprises publiques et développement durable : Réflexion sur un engouement Sandrine Rousseau

Sandrine Rousseau, maître de conférences en économie, présente la question générale de son propos : pourquoi les entreprises publiques (EP) sont-elles si prompts à mettre des politiques de DD ? quelles sont les raisons qui motivent cette promotion du DD ? C'est moins le contenu de ces politiques qui importent, que leurs stratégies communicationnelles.

1) **La méthodologie utilisée.** Sur la base de l'inventaire de l'Insee, elle procède à une sélection des entreprises de 1^{er} rang (possédée par l'Etat à plus de 50%) qui ont une activité entrepreneuriale (et pas de services publics). L'étude des sites internet, vitrine de leur stratégie, intermédiaire entre les usagers et les parties prenantes, permet de saisir une vision *minimale* de cette politique. Ensuite, l'étude des rapports sur le développement durable de ces entreprises ont été étudiés. Enfin, une série d'entretiens a été réalisé (mais encore faible, puisque 2 entretiens ont été effectués). Cela résulte sans doute d'une forte sollicitation de la part des chercheurs, mais aussi d'une montée en puissance de ce poste (moins de temps à consacrer) ; il faut aussi envisager une certaine réticence à communiquer...

- **Remarques :** sur ces entretiens, mentionner ces questions là, afin de pouvoir valoriser le poste, la réorganisation professionnelle par exemple, autour de cette hypothèse d'une montée en puissance de ces postes et responsabilités.

2) **Résultats.** Sur les 84 entreprises, 18 évoquent l'item du DD en tant que tel. Par rapport au monde de l'entreprise privé (malgré la loi RNE), il y a un engouement réel des entreprises publiques. Pourquoi ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de trouver des outils de compréhension ; en utilisant la littérature consacrée au secteur privé, plus abondante et diversifiée, on peut utiliser différentes techniques : la réflexion autour des stakeholders, la théorie du monopole contestable (O. Godard). S. Rousseau présente les limites d'une telle utilisation. Par exemple, sur les limites de la théorie de stakeholders : quel rôle central de l'Etat, comme moteur ou locomotive dans cette stratégie ? L'influence de l'Etat n'est pas uniforme ni systématique, et par conséquent, l'investissement est différencié — effet de la négociation Voynet/Jospin, sur la *Charte des entreprises publiques sur le DD*). De même, sur le rôle des usagers ou des clients (il y a déjà là une distinction importante...). Les ONG (souvent citées comme acteurs importants des stratégies des entreprises) ne sont pratiquement jamais invoquées, en tout cas, jamais utilisés comme des partenaires.

- **Remarques :** analyser la capacité de transfert de ces outils ; par exemple, sur les méthodes utilisées (transversalité, concertation, évaluation suivie, etc), n'y a-t-il pas là des passerelles plus importante ? Il faudrait sans doute approfondir ce travail de transfert des façons de faire, dans le cadre d'une évolution des pratiques professionnelles internes par exemple (décloisonnement interne, entre les services par exemple).

3) **Hypothèses explicatives.** 1) obtenir un avantage concurrentiel pour les entreprises publiques ; elles ont des activités qui s'inscrivent « naturellement » dans le DD (ex. SNCF dans le transport de marchandise...). Ces activités d'entreprises sont moins en contradiction que d'autres entreprises privées. Cela peut leur conférer un avantage commercial, en valorisant cette pratique de DD. Cela permet de compenser les coûts d'entrée dans un secteur concurrentiel. 2) les usagers et les clients des entreprises publiques sont toutes les populations, et notamment les populations les plus précarisées ; le panel des entreprises publiques est plus large que les entreprises

privées : il faut donc leur justifier qu'on leur rend un service (notamment dans le cadre de la privatisation) ; le panel étant plus large, on peut concevoir qu'il y a plus de clients sensibles à ces questions (mais cela manque de données matérielles...). 2) pour les salariés et des syndicats ; la représentation syndicale est plus forte dans les entreprises publiques ; il faut donc leur faire passer que l'activité de l'entreprise peut être privatisé, soit mis en concurrence. Les syndicats sont rétifs à cette disposition. Le DD serait une manière d'avancer vers la voie de l'efficacité managériale, au profit de la notion du DD. Les modes de concertation, mais aussi les objectifs de la négociation (qualité du travail, impact environnemental...), permettent de réaménager les cadres cognitifs de la négociation collectif et de redéfinir conjointement les objectifs de travail, ainsi que les modes d'action du travail. Or, il semble que les syndicats soient encore peu concernés par ces questions (notamment dans le secteur public).

4) **Conclusion.** Sur les entreprises les plus impliquées dans le DD, toutes font au moins l'objet d'une mise en concurrence, et beaucoup ouvre ou vont ouvrir leur capital (France Télécom, GDF, Sociétés d'autoroute, EDF...). Finalement, mettre en avant, au sein du DD, c'est focaliser sur les générations futures au détriment des générations actuelles (cf. EDF...).

- **Remarques :** est-ce qu'une similitude vaut explication ? cette temporalité similaire peut-elle trouver d'autres explications ? autrement dit, est-ce que d'autres raisons ne pourraient pas être tout aussi justifiées (évolutions du cadre légal, cf. impact lois RSE, mais aussi certifications écologiques, etc).

Bruno Boidin (économiste) :

1) **Applicabilité de la théorie des stakeholders** : dans le cadre des EP, les ong, les consommateurs auraient une importance moindre, en raison d'objectifs plus précis dans la mobilisation, qui viserait à localiser davantage la négociation, et focaliser sur une action concrète, qui trouverait une meilleure écoute au sein des structures privées. Les ong peuvent ne pas avoir besoin de recourir à des pressions sur les EP. Les ong focalisent aussi sur les entreprises les plus en vue, notamment ayant une dimension internationale ; cibler sur les EP ne serait pas véritablement probant pour les ong. Ensuite, est-ce que l'Etat est aussi volontariste ? La théorie des *stakeholders* insistent sur le caractère ponctuel de la mobilisation, mais aussi sur l'importance d'une influence volontariste ; elle montre que l'actionnaire principal peut ne pas avoir envi d'agir. Cette théorie est sans doute utilisée trop lapidièrement (cf. le modèle de Mitchell, Bruno cite différents auteurs). Enfin, la théorie des stakeholders dit aussi que l'entreprise est elle-même actrice ; du coup, les EP ne sont pas passives, en réaction à des pressions extérieurs ; elles sont plus actives.

Voir "synthèse dynamique" de Mitchell, Agle et Wood : Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), «Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol 22 (4), 853-886.

- **Sandrine Rousseau** ne remet pas en cause la théorie des stakeholders, mais elle estime qu'elle n'est pas assez probante pour expliquer le rôle des partenaires. Mais sans doute, la question dynamique doit être creusée. Pour les clients/salariés, l'accueil des populations précarisées restent une particularité pour les EP.

2) Sur la **méthodologie générale** : mieux préciser le rôle et l'usage des entretiens ; mieux aussi préciser les stratégies de ces entreprises face aux questions de privatisation (position des dirigeants, etc).

- **Sandrine Rousseau** présente quelques parcours de responsables de ces EP, et montre comment les discours sur le DD suivent ces parcours.

3) Sur l'avantage donné aux générations futures par rapport aux générations présentes. N'est-ce pas une évaluation sévère du DD ? Cela traduit une confusion entre la *notion*

de dd et *l'instrumentalisation* du DD... Comment envisager effectivement cette vision instrumentalisée du DD ? Idem sur la priorité donnée à l'environnement.

- **S. Rousseau** met en parallèle les discours qui construisent les rapports entre générations présentes et futures ; *pourquoi a-t-on besoin de mobiliser autant les générations futures ?*

4) **Points divers.** Sur la *diversité des panels de population*, la diversité du panel national est réel, mais n'est-il pas en proportion, moindre que face à une entreprise privée au niveau international ? Sur les *origines des pressions* : s'agit-il de subir une pression ou d'anticiper les pressions à venir ? (par exemple, sur les audits environnementaux...). Enfin, il faut s'interroger sur les *raisons de l'action en faveur du DD* : les EP devraient convaincre qu'il faut faire du DD pour amadouer les syndicats, afin d'ouvrir à la concurrence... Mais cela est un jugement de valeur sur le processus lui-même.

- **S. Rousseau** estime que cette notion du DD est profitable ! mais ce qui est contestable, c'est *l'instrumentalisation* du DD. L'avantage du DD est de pouvoir procéder à des redécoupages théoriques et empiriques.

Bertrand Zuindeau : Ne sommes-nous pas complètement prisonniers des interprétations données par les acteurs ? Ne conviendrait-il pas d'étendre l'approche méthodologique de deux manières : 1) peut-on se passer d'un groupe témoin ? L'approche comparative avec les entreprises privées doit être approfondies ? Est-ce que le critère discriminant (EP/Entreprise privée) est à privilégier ? ou bien privilégier l'approche sur la taille de l'entreprise ? 2) une approche de contenu : avoir une entrée sur une base de génération à venir ? et ensuite confronter cela à des critères d'explication ? S'agit-il d'une position *contre-intuitive* ? le DD veut nous faire sortir de la sphère collective afin de renforcer l'approche individualiste ?

- **S. Rousseau** : ce qui serait intéressant de voir c'est d'analyser lorsque les débats sur la privatisation sont mises en place (directive européenne), ces entreprises développaient quels types d'arguments ? Une grosse crainte des dirigeants, c'est le rôle des salariés, et donc qu'il convient de transformer la culture de EP.

Sur la question de la faiblesse des syndicats, il semble que l'on peut constater que par rapport à leurs partenaires européens, les syndicats français sont à la traîne : peu de réflexions sur cette question...

Antoine Goxe : La notion de service public est discutée... Notamment sur la manière de définir l'intérêt général. (voir l'article de Jérôme Valluy dans *Politix*)

Sandrine Rousseau : Il y a un discours interne à analyser à l'aune des documents internes.

Sylvain Lefebvre : le partenariat avec les ong est de plus en plus institutionnalisé avec le secteur privé : par conséquent, la stratégie des entreprises est de se saisir de ces contraintes (évaluation...) et de déléguer la gestion de ces contraintes à des ong spécialisées. Les stratégies sont donc assez conforme à celles des EP : management, valorisation culturelle (coopération avec les ong qui valorise le travail, adhésion facilitée pour les cadres...). Les réseaux sont aussi convergents (parcours professionnels, milieux spécialisés entre les ong et les entreprises privées).

S. Rousseau : La tracabilité des parcours professionnels est important.

Sur les "Les biens publics mondiaux", Kaul I., Grunberg I., Stern M. (2002), *Economica*, traduit de la version anglaise qui date de 1999.