



**Research Network on Innovation
Réseau de Recherche sur l'Innovation**

**WORKING PAPERS
DOCUMENTS DE TRAVAIL**

N°14 / 2010

**LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES DU SERVICE
PUBLIC MARCHAND :
VERS UN ELARGISSEMENT DE LA NOTION DE RESPONSABILITE
SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

**Céline MERLIN-BROGNIART
Marc-Hubert DEPRET**

LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES DU SERVICE PUBLIC MARCHAND : VERS UN ELARGISSEMENT DE LA NOTION DE RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Céline MERLIN-BROGNIART¹
Marc-Hubert DEPRET²

Résumé: Ce document cherche à identifier les pratiques responsables des services publics marchands (SPM), prémisses d'une responsabilité plus « globale » des entreprises (au sens plus large du terme). Ces entreprises du SPM, qui ont eu l'habitude de gérer des conflits contradictoires entre leurs missions de service public et leurs impératifs de rentabilité, développent aujourd'hui des solutions innovantes pour coordonner les intérêts divergents de leurs parties prenantes. Cet article met ainsi en évidence l'existence d'une autre conception de la RSE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise) relativement peu (voire pas du tout) traitée par la littérature étudiant cette question.

Mots clés : Responsabilité, Performance, RSE, Gouvernance, Services Publics Marchands

Abstract: This paper tries to identify French for-profit public services' sustainable business strategies which could lead to a "global" responsibility (i.e. an economical, social and environmental responsibility). These organizations have always managed contradictory aims between their public missions and their profitability. They try to develop new solutions in order to coordinate the contradictory objectives of their stakeholders. This paper highlights the existence of another conception of Corporate Social Responsibility (CSR).

Key Words: Responsibility, performance, CSR, Governance, For-profit public service

© Réseau de Recherche sur l'Innovation, 2010

¹ GRANEM (Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management), Université d'Angers ; IUT Angers, 4 Boulevard Lavoisier, 49016 Angers Cedex ; Courriel : celine.brogniart@univ-angers.fr

² BETA (Bureau d'Economie Théorique et Appliquée) ; CNRS - Université Nancy 2 – Université de Strasbourg, 13 Place Carnot, C.O. n° 26, 54035 Nancy ; Courriel : Marc-Hubert.Depret@univ-nancy2.fr

**LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES DU SERVICE PUBLIC
MARCHAND : VERS UN ELARGISSEMENT DE LA NOTION DE
RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

TABLE

INTRODUCTION	4
1. DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) A LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES (RGE) ?	5
1.1. Les fondements théoriques de la notion de responsabilité de l'entreprise	5
1.2. La lente institutionnalisation de la responsabilité de l'entreprise	6
1.3. Une responsabilité globale ... pas si globale que ça	7
2. LA RESPONSABILITE GLOBALE EN PRATIQUE : LE CAS DES SERVICES PUBLICS MARCHANDS FRANÇAIS	7
2.1. Des objectifs stratégiques conflictuels par nature	7
2.2. Vers des objectifs transversaux, voire « globaux » ?	8
2.3. Les contours de la performance globale dans les entreprises publiques marchandes	9
CONCLUSION	10
BIBLIOGRAPHIE	10

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de crise à la fois financière, sociale et climatique, le développement durable obtient l'adhésion d'une majorité d'acteurs. Parmi ceux-ci, les entreprises ont progressivement pris conscience des externalités négatives induites par leurs activités, tant dans le domaine environnemental que dans le domaine social. Ce phénomène s'inscrit, plus largement, dans ce qu'on appelle la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui a donné lieu à une riche littérature tant en économie qu'en management.

L'essentiel de ces travaux, toutefois, s'est focalisé sur une forme générique de la responsabilité (sociale) de l'entreprise (privée) perçue comme une contrainte ou une stratégie opportuniste visant, pour l'entreprise, à « répondre de ses actes devant toutes ses parties prenantes et (...) à construire des relations mutuellement bénéfiques avec celles qui lui fournissent les ressources lui assurant sa pérennité » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 12]. Or, cette conception dominante de la RSE est aujourd'hui remise en cause. Une partie des travaux récents met ainsi en avant un élargissement du périmètre et de l'influence à la fois des parties prenantes de l'entreprise et des (autres) organisations engagées dans une démarche de responsabilité. Dans ce contexte, il convient dorénavant de parler de RGE (responsabilité globale des entreprises) plutôt que de RSE (une notion qu'elle englobe et transcende). S'esquisse ainsi différents modèles de responsabilité qui s'incarne dans des types d'entreprises aux profils spécifiques et qui dépassent le simple cas des grandes entreprises privées cotées en bourse (sur lesquelles la littérature sur les RSE s'est beaucoup attardée).

Pour illustrer notre propos, nous nous focalisons ici sur un de ces nouveaux acteurs-sujets de la RGE (cet article n'ayant pas pour ambition d'être exhaustif sur le sujet en analysant les pratiques de responsabilité de l'ensemble de ces acteurs) : les entreprises du service public marchand (SPM) en France. Ce choix est guidé par l'importance économique et sociale de ces entreprises. Ainsi *La Poste*, la *SNCF* et *EDF* (pour ne prendre que ces trois entreprises) totalisent en 2008 578 400 emplois, soit trois quarts des effectifs de l'ensemble des entreprises publiques [INSEE, 2008]. Or, dans ce secteur (comme dans celui des entreprises coopératives ou de l'économie sociale) la responsabilité de l'entreprise constitue un prolongement d'une certaine éthique déjà ancrée dans ses principes de fonctionnement. Plus largement, les entreprises du SPM adoptent des modes de gouvernance (partenariale) qui accordent énormément d'importance à la résolution des conflits (d'intérêt, mais également cognitif et axiologiques) entre les parties prenantes. Enfin, elles ne recherchent pas systématiquement à atteindre une performance essentiellement financière, quoique les contraintes commerciales y soient de plus en plus fortes (au grès des déréglementations et des ouvertures de leurs marchés à la concurrence). Au final, à travers le cas des entreprises du SPM, nous espérons progresser vers une compréhension plus fine de la manière dont les entreprises (dans toute leur diversité) conçoivent et pratiquent leur responsabilité (économique, sociale, environnementale ou globale), redéfinissent (pour certaines) leur rapports avec leurs parties prenantes (et leur système de performance), valorisent leurs résultats extra-financiers et intègrent stratégiquement des enjeux collectifs de plus long terme.

Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps, nous retraçons l'évolution historique du concept de RSE, puis nous identifions le contexte (théorique et empirique) dans lequel s'inscrit la notion de RGE. Dans un deuxième temps, nous analysons les pratiques de RGE du SPM à travers quelques cas issus du contexte français. Dans un troisième temps, enfin, nous esquisserons quelques pistes de recherche permettant d'approfondir notre compréhension de la notion de responsabilité globale des entreprises.

1. DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) A LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES (RGE) ?

Dans cette première section, nous montrons que, de nos jours, quatre acceptions de la responsabilité de l'entreprise cohabitent. Chacune d'entre elles se rattache à des conceptions spécifiques de la finalité et des modes de gouvernance de l'entreprise (1.1.) et à un contexte particulier (1.2.). Nous montrons cependant que la notion de responsabilité peine encore à sortir du cadre de l'intention stratégique et à s'opérationnaliser dans des pratiques et des indicateurs de performance alternatifs ... mis à part pour certaines entreprises (1.3.).

1.1. Les fondements théoriques de la notion de responsabilité de l'entreprise

Si la responsabilité de l'entreprise est une pratique managériale depuis les années 1930, il faut attendre les années 1950 pour que les chercheurs en construisent une véritable théorie [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. Mais c'est surtout dans les années 1970 que l'arsenal théorique de la *Corporate Social Responsibility* va s'étoffer dans un contexte de regain d'exigence en termes de performance et de responsabilité vis-à-vis des entreprises (cf. 1.2.).

D'un point de vue théorique, les années 1970 marque en effet un tournant. C'est à cette époque que les universitaires construisent une véritable théorie de la responsabilité à travers les concepts de *stakeholders* (parties prenantes) et de *corporate governance* (gouvernement d'entreprise). Paradoxalement, ces deux concepts vont donner lieu à quatre conceptions différentes de la finalité de l'entreprise et, de ce fait, de sa responsabilité (cf. Tableau 1).

Ces quatre approches partagent l'idée selon laquelle l'entreprise doit rendre des comptes (sens étymologique du mot responsabilité) à différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, syndicats, clients, fournisseurs, Etats, ONG, médias, communautés locales, etc.) aux objectifs (de performance et d'horizon temporel) partiellement divergents, d'où d'inévitables conflits et comportement opportunistes. Pour neutraliser ces sources d'inefficience, l'entreprise doit alors se doter de mécanismes de gouvernance rendant compatibles les objectifs des parties afin de maximiser la performance de l'entreprise. De ce fait, ces quatre écoles de pensée diffèrent sur la nature à la fois des mécanismes de gouvernance à mettre en œuvre pour « discipliner » les parties, sur les objectifs que l'entreprise doit se fixer pour neutraliser les conflits et sur l'étendue de la responsabilité qu'il convient d'accorder à l'entreprise (cf. Tableau 2).

Ainsi, pour certains, la première responsabilité de l'entreprise est de maximiser le rendement des capitaux investis par les *shareholders* (i.e. la performance actionnariale). Pour cela, elle doit s'appuyer sur une gouvernance de nature contractuelle, afin de réduire les coûts (d'agence) nés des conflits d'intérêts entre les parties, et, ainsi, de sécuriser l'investissement des actionnaires. Dans cette optique, la responsabilité de l'entreprise est une responsabilité purement économique.

Cette responsabilité peut également prendre une forme stratégique lorsque certains actionnaires ont une importance par les capitaux qu'ils investissent dans l'entreprise mais aussi par les connaissances et compétences (cognitives) qu'ils lui apportent (cf. le cas des sociétés de capital-risque). L'entreprise juggle ainsi les conflits d'intérêts internes à l'entreprise, et, en même temps, arbitre les conflits cognitifs (relatifs aux schémas comportementaux et aux routines) et axiologiques (relatifs aux valeurs, à l'équité et à l'éthique) entre les parties prenantes [Charreaux, 2002]. Dans cette optique, cependant, les

dirigeants se focalisent avant tout sur la performance actionnariale. Si tel n'était pas le cas, le risque serait en effet grand de voir les actionnaires investir dans des placements plus rémunérateurs ; ils affaibliraient, de ce fait, l'entreprise (sous-investissement), ses salariés (sous-emploi) et, au final, tous les acteurs de l'économie (faible croissance). Pour d'autres, les situations d'opportunisme ne peuvent pas être totalement neutralisées si l'entreprise se focalise sur la valeur actionnariale. *Via* des mécanismes de gouvernance contractuelle adaptés, l'entreprise doit chercher à maximiser la performance partenariale que vont se partager certaines parties prenantes. Une telle gouvernance permet de pérenniser le « noeud de contrats (incomplets) » constitutif de l'entreprise, tout en optimisant la latitude des *stakeholders* vis-à-vis des *shareholders*. Dans cette optique, la responsabilité (économique et sociale) est contrainte non plus par les seuls intérêts des actionnaires, mais aussi par les objectifs des parties prenantes les plus influentes.

Pour certains, enfin, l'entreprise doit à la fois susciter un apprentissage organisationnel interne, favoriser le transfert et le partage des connaissances entre les parties, faciliter la détection et l'exploitation de nouvelles compétences et, éventuellement, faire émerger de nouvelles stratégies prometteuses. Pour cela, elle doit adopter des mécanismes de gouvernance cognitive remplissant une mission d'animation, de formation, de médiation et de coordination entre les parties [Poincelot et Wegmann, 2006]. Dans cette optique, elle doit, avant tout, rechercher une performance globale « durable » à la fois enracinée dans le long terme, plus diffuse (multicritère et multidimensionnelle) et plus étalée dans le temps que la performance (actionnariale ou partenariale) traditionnelle [Hamdouch et Depret, 2009].

1.2. La lente institutionnalisation de la responsabilité de l'entreprise

Du point de vue des pratiques, la notion de responsabilité de l'entreprise a considérablement évoluée selon le contexte et les rapports de forces entre parties prenantes. Comme nous le montrons à présent, la nature de la responsabilité des entreprises s'est ainsi progressivement élargie en passant d'une responsabilité plutôt économique, normative et contrainte à une responsabilité (davantage sociale et environnementale) de plus en plus stratégique, voire globale (*cf.* Tableau 2).

Ce mouvement débute dans les années 1970 lorsque les entreprises se voient de plus en plus contestées pour leurs pratiques, leurs modes d'organisation et leur faible considération pour la société et ses problèmes (égalité des droits, discriminations raciales, rapports hommes/femmes, etc.). Elles deviennent ainsi la cible de démarches activistes et font l'objet de violentes controverses qui vont se traduire par une importante vague de régulation (dont l'une des finalités est de les responsabiliser davantage). Parallèlement, les écologistes, les scientifiques et les philosophes alertent l'opinion internationale sur la dégradation de l'environnement et sur les dangers d'un mode de croissance ayant pour conséquence l'insécurité sociale, le gaspillage et les scandales financiers. Les ONG dénoncent alors l'activité des firmes multinationales (FMN) sur le plan environnemental et social. La responsabilité de l'entreprise dépasse alors le cadre économique et tend à s'élargir à de nouvelles questions (sociétales et environnementales), même si, toutefois, cet engagement des FMN dans une démarche de responsabilité stratégique reste encore limité.

Cette internalisation de l'impératif de responsabilité va s'accélérer à partir du début des années 1990 en se diffusant progressivement aux grandes entreprises nationales, puis aux petites et moyennes entreprises (PME). Les plus exposées médiatiquement de ces entreprises cherchent alors à retrouver la confiance perdue des consommateurs en adoptant des pratiques

plus transparentes et une prise en compte des parties prenantes. Dans ce cadre, elles cherchent à concilier les obligations de rentabilité (qui se sont, dans le même temps, renforcées par la mondialisation) avec la performance sociale et environnementale. La responsabilité de l'entreprise reste toutefois une stratégie contrainte au service des actionnaires et, dans une moindre mesure, de certaines (autres) parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, etc.).

Enfin, depuis les années 2000, la notion de responsabilité tend à se « globaliser » davantage (sans devenir toutefois « globale » ; cf. 1.3.). En effet, comme le soulignent Capron et Quairel [2007, p. 2], dans le contexte actuel, « l'entreprise ne peut être prospère que si elle exerce ses activités économiques dans un environnement sain, viable et fertile (...). Dans son propre intérêt, celle-ci se doit de contribuer au développement durable, à la préservation de la cohésion sociale, à la production et à l'entretien de biens communs globaux et locaux. L'intérêt bien compris de l'entreprise est donc d'intégrer dans sa démarche managériale des objectifs » globaux à la fois économiques, sociaux et environnementaux.

1.3. Une responsabilité globale ... pas si globale que ça

Arrivé à ce stade, il convient de nuancer le tableau dressé jusqu'à présent. En effet, même si les entreprises ne se sont, sans doute, jamais montrées plus responsables qu'à aucune autre période de l'histoire contemporaine, les pratiques responsables correspondent encore aujourd'hui à celle d'une responsabilité (économique, puis sociale et enfin environnementale) contrainte ou stratégique. Dans ce contexte, elle apparaît ainsi, au pis comme une utopie mobilisatrice [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007], et au mieux comme un idéal à atteindre — ou à suivre [Rubinstein, 2006] — pour des entreprises dont la finalité première reste la performance économique [Saghroun et Eglem, 2008]. De fait, la responsabilité globale reste aujourd'hui, bien souvent, l'apanage de certaines entreprises généralement non totalement astreintes à l'impératif de performance (actionnariale ou partenariale) et qui, globalement, peinent encore à « essaimer » leurs pratiques globalement responsables.

Certaines sont cependant mieux placées pour y parvenir. C'est le cas des entreprises issues de l'économie sociale et coopérative dans la mesure où, par essence, elles adhèrent à un mode de fonctionnement original, basé sur un processus de décision démocratique, une déconcentration des décisions, un principe de participation et de prise en charge de la responsabilité individuelle ou collective. C'est le cas aussi des entreprises du SPM qui, par nature, constituent des acteurs à part entière du développement durable (DD) et de la responsabilité globale, comme nous le voyons à présent.

2. LA RESPONSABILITE GLOBALE EN PRATIQUE : LE CAS DES SERVICES PUBLICS MARCHANDS FRANÇAIS

2.1. Des objectifs stratégiques conflictuels par nature

La responsabilité des entreprises du SPM est par nature globale (cf. Tableau 2). De par leurs « objectifs-attributs » (égalité de traitement des usagers, mutabilité, continuité, transparence) et leur caractère d'intérêt général [Flacher, 2007], ces activités portent en effet en eux des valeurs civiques et sociales (aménagement du territoire, gestion des biens communs, cohésion sociale), tout en étant de plus en plus confrontés à un impératif de rentabilité. Par ailleurs, elles adoptent une perspective temporelle plus large que les autres entreprises tout en subissant des surcoûts non négligeables [Gadrey et *al.*, 1996]. Elles sont donc à la recherche

d'une **performance** davantage **partenariale/globale** qu'actionnariale.

Parallèlement, elles évoluent dans des problématiques de résolution de conflits à la fois cognitifs et axiologiques. Par la nature de leurs activités et les objectifs variés et antagoniques auxquels ils font face, ces activités s'inscrivent dans une perspective **cognitive** de la **gouvernance** de la firme. Elles établissent des « dialogues » (ou coalitions politiques) entre leurs parties prenantes (concertations avec les élus, les médias, les syndicats et les usagers), génèrent un grand nombre d'accords (sociaux) et de partenariats (économiques), tout en élaborant ensemble des routines organisationnelles spécifiques à leurs métiers (*cf.* 2.3.). Les caractéristiques intrinsèques de ces entreprises en font donc un cas d'école particulièrement intéressant pour l'analyse des modes de gouvernance, des critères de performance et des formes de responsabilité des entreprises.

2.2. Vers des objectifs transversaux, voire « globaux » ?

Cette « globalisation » progressive de la responsabilité des entreprises du SPM est en réalité le fruit d'une évolution historique marquée par un certain nombre de mutations. Certaines entreprises (*La Poste, SNCF, France Télécom, EDF-GDF*) sont ainsi passés dans les années 1970 d'une logique d'administration à une logique de résultats (instauration d'une comptabilité financière ; industrialisation du service). Dans les années 1980, elles ont été contraintes d'adopter une logique commerciale (introduction de méthodes modernes de gestion ; création de départements marketing et commercial, etc.). L'évolution de la demande, associée à un univers davantage concurrentiel, a également rendu l'objectif de rentabilité économique encore plus pressant, tout comme l'instauration de nouvelles règles de jeu organisationnelles (introduction des critères de responsabilité, d'autonomie, d'initiative, d'évaluation). Dans les années 1990 et 2000, cette logique s'est encore accentuée lorsque certains SPM (*EDF, France Télécom, etc.*) ont ouvert leur capital à des actionnaires privés.

Paradoxalement, le modèle de responsabilité de ces activités n'a pas basculé vers une performance davantage partenariale ancrée sur le développement d'une RSE contrainte, voire une performance actionnariale. En effet, si le poids de la performance financière a augmenté — et c'est traduit par un recours accru aux méthodes de travail utilisées dans le secteur privé — et si les indicateurs sociaux (et environnementaux) pèsent encore énormément au sein de ces entreprises, la plupart des SPM ont choisi une voie alternative.

Depuis une vingtaine d'année, un autre axe de développement se dessine en effet (chez *EDF* et *GDF*, à la *SNCF* et à *La Poste* notamment). Il s'agit d'intégrer la problématique de DD aux stratégies de l'entreprise. Cette stratégie a l'intérêt de coïncider avec les objectifs de service public qui accordent une grande importance à certains principes compatibles avec un développement plus durable : la recherche de viabilité à long terme et de continuité de service, la prise en compte d'un grand nombre d'acteurs, la recherche d'équité entre les usagers, etc. [Merlin-Brogniart, 2010]. Par ailleurs, ces activités participent à l'attractivité des territoires. Enfin, l'intérêt général et la gestion des biens communs sont au cœur des missions de service public. La recherche d'une responsabilité globale constitue donc un prolongement évident de leurs missions « naturelles », permettant de rassembler les différents objectifs de l'entreprise (de l'équité nationale à la solidarité intergénérationnelle).

2.3. Les contours de la performance globale dans les entreprises publiques marchandes

Dans la littérature récente consacrée à ces questions, l'évolution des objectifs et des modes de gouvernance des entreprises peut s'analyser empiriquement de différentes manières. Soit en observant les parties prenantes (internes et externes) définissant les grands axes stratégiques de l'entreprise (composition des conseils d'administration, activisme des investisseurs institutionnels, poids des actionnaires-salariés, etc.) [Charreaux, 2002 ; Finet, 2009] ou l'évolution du management de ses différents départements [Igalens, 2003 ; Finet, 2009], soit en analysant la modification des outils de gestion [Morgana, 2008], ou encore en examinant l'évolution des indicateurs de performance [Germain et Trébucq, 2004 ; Saghroun et Eglem, 2008 ; Hamdouch et Depret, 2009]. Dans cet article, nous avons choisi d'illustrer la recherche de responsabilité globale des entreprises du SPM, en étudiant successivement les politiques de ressources humaines, le développement d'innovations cherchant à réduire les conflits (cognitifs et axiologiques) entre les parties, ainsi que l'évolution des indicateurs de performance utilisés au sein des entreprises de ce type.

Dans ces activités, les directions des ressources humaines (DRH) sont tiraillées entre les contraintes de rentabilité (réduire le personnel ou augmenter leur productivité) et la garantie des normes sociales (conserver un certain nombre de salariés et garantir leur statut). Afin d'améliorer la rentabilité de la main d'œuvre, deux choix sont possibles. Soit recourir à des statuts diversifiés et précaires, tels que le font, par exemple, les prestataires postaux européens (choix de la poste néerlandaise, TNT) ; soit chercher à allier rentabilité et maintien des postes. C'est le cas de *La Poste* française qui flexibilise la force de travail tout en répartissant la charge de travail en interne. Contrairement aux opérateurs *low-cost*, l'adaptation aux variations d'activité s'effectue par l'industrialisation du système de production [Bailly, 2009]. Le défi des DRH est alors double. D'une part, il leur faut trouver des solutions afin d'éviter que les nouvelles cultures (salariés de droit privé) se heurtent aux anciennes (fonctionnaires) [Veziat, 2009] comme cela a pu être le cas à *France Télécom* par exemple. D'autre part, elles doivent concilier une logique commerciale et une culture de la rentabilité. D'où l'introduction de l'intéressement, de l'actionnariat salarial (*EDF*), de la récompense au mérite (*SNCF*) ou la généralisation de l'entretien individuel (*La Poste*) [Béal et Bechaux, 2010].

Parallèlement, afin de concilier les missions civiques et sociales au besoin de rentabilité, les activités développent des dispositifs permettant de mutualiser les coûts liés aux missions de service public (relais postes commerçants, agences postales intercommunales, points d'information multiservice). Les SPM cherchent également à élaborer de nouvelles modalités d'efficience (accès à distance, tarifs différenciés, services à la personne, re-marchandisation des prestations autrefois informelles, etc.) [Merlin-Brogniart, 2006].

On observe enfin une redéfinition des critères de performance. Si ces activités ont toujours développé des indicateurs sociaux et financiers, les indicateurs actuels cherchent davantage à mesurer une performance globale. A côté des indicateurs économiques et financiers — retraçant la rentabilité financière de l'entreprise et la qualité de type productiviste des prestations de service (chiffre d'affaires par activités, résultats d'exploitation, etc.) —, des indicateurs non financiers sont utilisés. Ces derniers existaient déjà dans le domaine social (taux de fréquence des accidents, effectifs, absentéisme, etc.). Mais ils fournissent dorénavant des indications sur les efforts de l'entreprise en matière de RH, d'environnement et de missions sociales et civiques.

CONCLUSION

Si dans un environnement concurrentiel, la logique de rentabilité à court terme prédomine pour la plupart des entreprises, cet article a tenté de mettre en évidence l'attitude des organisations qui, au contraire, expérimentent (par nature ou par contrainte) des pratiques globalement responsables. Ces entreprises mettent au point (souvent depuis des années) des solutions inédites permettant de générer des compromis entre les logiques contradictoires de rentabilité et celles civiques/sociales propres à leur activité. Elles constituent ainsi des sortes de « laboratoires grandeur nature » pour les autres entreprises (y compris privées) susceptibles d'adopter, à leur tour, une telle démarche de responsabilité globale. C'est ce que nous avons tenté de montrer à travers le cas des entreprises issues du service public marchand.

Ce texte n'a pas pour ambition d'être exhaustif sur le sujet (ne serait-ce que pour des raisons évidentes de taille), mais donne quelques pistes de réflexion sur l'influence des valeurs de ces entreprises sur leurs objectifs stratégiques, tout en proposant quelques applications de cette responsabilité globale. Il apparaît donc nécessaire de développer certaines idées non suffisamment explorées dans cet article. Dans cette perspective, il serait, par exemple, intéressant d'observer l'ensemble des mécanismes de gouvernance susceptibles de conduire à une responsabilité globale, et d'identifier l'importance de chacun d'entre eux pour arriver à cet objectif. Il serait également intéressant de comparer les stratégies et les modes de fonctionnement de ces activités avec d'autres formes d'organisation (comme les entreprises issues de l'économie sociale et les entreprises coopératives) considérés comme à l'avant-garde en matière de responsabilité globale [Reigner, 2003].

BIBLIOGRAPHIE

- BEAL E. BECHAUX S. (2010), « Malaise dans les entreprises publiques », *Liaisons sociales Magazine*, n°109, p. 12-18.
- BAILLY D. (2009), « Développer la confiance en période de changement, La Poste fait le choix de la flexibilité interne », *Personnel*, n°499, p. 78.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- CHARREAUX G. (2002), « Variation sur le thème : « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise » », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n° 3, p. 5-68.
- FINET A. (Ed.) (2009), *Gouvernance : Nouveaux défis financiers et non financiers*, De Boeck, Bruxelles.
- FLACHER D. (2007) « Ouverture à la concurrence et service universel : avancées ou reculs du service public ? », *Regards croisés sur l'économie*, n°2, p. 76-85.
- GADREY J., GALLOUJ F., GHILLEBAERT E., DUPLAA D., GALLOUJ C. (1996), *La Poste : Mondes de production, Types de produits, Contribution à la cohésion sociale*, Direction de la Stratégie de La Poste, Paris.
- Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1186, p. 35-41.
- HAMDOUCH A., DEPRET M.-H. (2009), « Quel gouvernement d'entreprise pour quelle performance ? », In : Finet A. (Ed.), *Gouvernance : Nouveaux défis financiers et non financiers*, De Boeck, Bruxelles, p. 41-68.
- INSEE (2008) *Insee résultats* n°45, Eco, novembre.

- IGALENS (2003) « Comment évaluer les rapports de développement durable », *Revue Française de Gestion*, n°152, p151-166.
- MERLIN-BROGNIART C. (2006), *Les services publics en mutation, La Poste innove*, L'Harmattan, Paris.
- MERLIN-BROGNIART C. (2010), «The Integration of Sustainable Development in for-profit Public Service Networks in France: The Case of the Postal and Energy Field (GDF, EDF) », *Journal of Innovation Economics*, n°5, p. 107-128.
- MORGANA L. (2008), *L'invention du contrôle de gestion à La Poste (1923-2003)*, 340p.
- POINCELOT E., WEGMANN G. (2006), « L'utilisation des critères non financiers s'inscrit-elle dans une logique d'efficience : Une analyse empirique », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 11, Vol. 2, p. 109-125.
- REIGNER P. (2003), « Vers de nouvelles formes d'entrepreneuriat : L'entreprise sociale ? » In : NAJIM A., HOFMAN E., MARIUS-GNANOU K. (Eds.), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable : Eléments d'un débat*, Karthala, Paris, p. 181-202.
- RUBINSTEIN M. (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 113, p. 83-105.
- SAGHROUN J., EGLEM J.-Y. (2008), « A la recherche de la performance globale de l'entreprise : La perception des analystes financiers », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 14, Vol. 1, p. 93-118.
- VEZINAT N. (2009), « Des contractuels davantage promus que les fonctionnaires. L'étrange paradoxe des conseillers financiers de La Poste », *Personnel*, n°503, p. 58.

Tableau 1 : Les quatre formes génériques de responsabilité de l'entreprise

		Gouvernance ...	
		... contractuelle	... cognitive
Performance actionnariale	Responsabilité économique	Responsabilité sociale et environnementale stratégique
	... partenariale/globale	Responsabilité sociale et environnementale contrainte	Responsabilité globale

Tableau 2 : Responsabilité, performance et gouvernance de l'entreprise

A qui l'entreprise doit-elle rendre des comptes ?	Les actionnaires (<i>shareholders</i>) et certaines parties prenantes (<i>stakeholders</i>)		Toutes les parties prenantes (<i>stakeholders</i>)	
Nature de la responsabilité	Responsabilité économique	Responsabilité sociale et environnementale contrainte	Responsabilité sociale et environnementale stratégique	Responsabilité globale
Caractéristiques	Prédominance des <i>shareholders</i> et maximisation de la valeur créée pour l'actionnaire, focalisation sur des indicateurs purement financiers, possibilité pour les salariés d'influer sur la stratégie de l'entreprise en tant qu'actionnaires	Participation des parties prenantes aux décisions, création de valeur assise sur les compétences des <i>stakeholders</i> , importance de la confiance et des relations durables, prise en compte d'indicateurs sociaux et environnementaux	Adoption de « bonnes pratiques » dans le domaine financier, partage de compétence/expérience entre les <i>stakeholders</i>	Participation des parties prenantes aux décisions de l'entreprise (compétence/expérience), Intégration d'indicateurs sociaux et environnementaux, recherche d'innovations permettant des compromis entre les parties prenantes, développement de solutions originales
Type d'entreprises adoptant cette responsabilité	<i>FMN</i> et grandes entreprises <i>Institutions financières</i> <i>Petites et Moyennes Entreprises</i>			<i>Entreprises pionnières (exemples)</i> <i>Entreprises de l'économie sociale et de l'économie coopérative</i> <i>Entreprises du SPM</i>
Quelle valeur l'entreprise doit-elle privilégier ?	La valeur actionnariale (profit)	La valeur partenariale	La valeur actionnariale (profit)	La valeur non purement financière
Modèles de performance	Performance actionnariale	Performance partenariale	Performance actionnariale	Performance globale
Horizon temporel	<i>Court terme</i>	<i>Moyen terme</i>	<i>Moyen terme</i>	<i>Long terme</i>
Comment l'entreprise y parvient-elle ?	En neutralisant (contractuellement) les conflits d'intérêts entre les parties prenantes (<i>i.e.</i> les situations d'opportunisme et de <i>hold-up</i>)		En arbitrant entre les conflits d'intérêt, les conflits cognitifs et les conflits axiologiques entre les parties prenantes	
Modèles de gouvernance	Gouvernance contractuelle		Gouvernance cognitive et/ou axiologique	