

ENTREPRISES PUBLIQUES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Réflexion sur un engouement

[Sandrine Rousseau](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2008/5 n° 185 | pages 47 à 64

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746221918

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-5-page-47.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

SANDRINE ROUSSEAUUniversité des sciences
et technologies de Lille

Entreprises publiques et développement durable

Réflexion sur un engouement

L'adoption, par les entreprises, de stratégies de développement durable ou de responsabilité sociale et environnementale est souvent considérée comme un progrès pour la société, une démarche allant dans le « bon sens ». Pourtant, il est certaines entreprises pour lesquelles l'adoption de cette démarche représente plutôt une régression en termes d'engagement, ce sont les grandes entreprises publiques ou issues du secteur public. Nous tentons de montrer dans ce texte que l'entrée dans la démarche de développement durable par la quasi-totalité de ces entreprises représente une forme de mutation du service public et in fine un moindre service rendu au public.

Les entreprises sont nombreuses aujourd'hui à afficher leur engagement dans le développement durable. Ces conversions pour visibles et récentes qu'elles soient dans le secteur privé, n'égalent pas l'engouement des grandes entreprises du secteur public. Ces dernières semblent en effet convaincues, depuis quelques années, de l'utilité de leur engagement. Sur les 12 entreprises publiques (dont certaines ont depuis été partiellement privatisées) de plus de 10 000 salariés recensées par l'Insee en 2003, 8 possèdent un rapport annuel de développement durable. Sur les quatre restantes, une communique autour de cette notion, deux possèdent des rapports annuels sur l'environnement. Seule la Banque de France ne fait aucune communication sur ce sujet (voir tableau 1).

La forte attirance des entreprises publiques ou issues du secteur public pour le développement durable est sujette à interrogations. La responsabilité sociale et environnementale¹ se conçoit en effet comme une avancée par rapport à une attitude antérieure ou à des obligations légales (comme le définit par exemple la Commission de l'Union européenne). Dans le cas des entreprises publiques, et particulièrement dans celui des entreprises publiques récemment mises en concurrence où récemment privatisées, le positionnement est très différent. Leurs obligations de service public étaient en effet plus contraignantes et leur rôle social (notamment *via* la péréquation tarifaire ou l'équité) plus évident qu'aujourd'hui. Dès lors, se pose la question de savoir pourquoi

il est tellement important, pour elles, d'afficher une stratégie de développement durable.

Cette démarche s'inscrit-elle dans la nécessité souvent annoncée de « moderniser » le service public ? S'agit-il déjà d'une redéfinition « moderne » de celui-ci ? Est-ce pour afficher une sorte de continuité dans leur mode de gestion ou au contraire une rupture en rapport avec les critiques qui leur sont adressées (manque d'efficacité, de productivité, etc.) ?

Les arguments couramment avancés par les auteurs au sujet des entreprises privées ne semblent pas répondre aux spécificités du secteur public. L'absence de légitimité ou « le décalage entre les attentes et les valeurs véhiculées de la société civile et celles véhiculées par les entreprises » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 7)² a du mal à trouver un écho dans le cas des entreprises publiques. Les critiques qui leur sont adressées portent en général sur leur faible efficacité économique, la différence de traitement des salariés du public et du privé, ou encore sur l'importance des coûts. Mettre en adéquation les attentes des clients et la stratégie de ces entreprises consisterait donc en une gestion plus libérale (excluant par exemple certains clients insolvables), une mise en concurrence, une gestion plus souple de la main-d'œuvre, ce qui, d'une certaine manière, est en opposition avec les attentes s'adressant aux entreprises privées et en contradiction avec l'accentuation de leur responsabilité sociale ou sociétale. D'autres auteurs ont conclu à une évolution du statut de l'entreprise d'une situation « en

1. Nous considérerons ici comme équivalentes les démarches se réclamant de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable.

2. Voir aussi à ce sujet Aggeri (2004) ; Godard (2002) ; OCDE (2000) Millet *et al.* (2003) ; Cerin et Karlson (2002).

marché » à une situation « en société » (Martinet, Reynaud, 2001), ce qui la conduit à prendre en compte l'avis des « parties prenantes » (au sens de Freeman, 1984). Mais là encore, dans le cas des entreprises publiques, les évolutions observées vont dans un sens inverse, elles passent d'un statut « d'en société » à un statut « en marché » et leurs parties prenantes ne sont, par ailleurs, pas tout à fait les mêmes que celles des entreprises privées. L'absence de légitimité ne peut donc se comprendre que comme l'aboutissement de l'histoire des services publics qui renvoie inéluctablement à la légitimité de l'action de l'État et à une redéfinition de l'éthique au niveau micro-économique (Postel *et al.*, 2006).

Dans ce contexte, les entreprises issues du secteur public sont soumises à des injonctions contradictoires : conserver un rôle de solidarité ou de cohésion sociale (demande émanant de différents acteurs : collectivités

territoriales, salariés (Supiot, 1999) et certains clients (Fijalkow, 2006)) d'un côté et améliorer leur compétitivité et leur efficacité sur un marché en concurrence d'un autre côté. Le développement durable (DD) est alors un moyen de concilier ces objectifs parfois antagoniques en rassurant à la fois sur le rôle social et environnemental qu'elles entendent jouer, ou continuer à jouer, tout en garantissant aux investisseurs ou actionnaires une croissance de l'entreprise.

Pour expliquer cette thèse, nous procédons en trois temps. Nous décrivons d'abord les évolutions du service public et l'apparition du concept de développement durable. Puis nous regardons ce qui différencie fondamentalement les deux notions. Enfin, nous analysons les stratégies de développement durable comme un moyen de conquérir de nouveaux marchés ou de ne pas perdre les anciens.

MÉTHODOLOGIE

Pour notre thèse nous nous appuyons sur la liste des grandes entreprises publiques telle qu'elle a été définie par l'Insee en 2003 :

EDF

+ de 100 000 salariés

Rapport annuel de développement durable

France Télécom

+ de 100 000 salariés

Croissance responsable en avant, développement durable.

La Poste

+ de 100 000 salariés

Premier rapport de développement durable

SNCF

+ de 100 000 salariés

Rapport de développement durable

Air France

De 50 000 à 100 000

Rapport sur l'environnement

Commissariat d'énergie atomique (CEA) – AREVA

De 20 000 à 50 000 salariés

Engagement dans le développement durable

GDF

De 20 000 à 50 000

Rapport de développement durable

RATP

De 20 000 à 50 000

Rapport d'activité incluant le développement durable

SNECMA

De 20 000 à 50 000

Pas de rapport de développement durable mais santé/société/environnement avec référence et actions en direction des clients et des salariés.

Banque de France

De 10 000 à 20 000 salariés

Pas de référence au développement durable

Caisse des dépôts

De 10 000 à 20 000 salariés

Pas de rapport en tant que tel mais une série d'informations relatives au développement durable

Office national des forêts

De 10 000 à 20 000 salariés

Rapport développement durable

Nos conclusions sont déduites d'un ensemble d'éléments :

- un travail de recherche effectué pour une de ces grandes entreprises sur la question du développement durable et de son évaluation. Le travail de recherche s'est déroulé sur une année et demie et a consisté en un ensemble d'entretiens, en l'évaluation chiffrée d'impacts de décisions et a abouti à la proposition d'indicateurs touchant essentiellement les aspects sociaux et environnementaux du développement durable ;
- des observations tirées de deux années de travail en tant que salariée d'une de ces entreprises ;
- six entretiens semi-directifs d'une heure et demie environ avec plusieurs responsables du développement durable et des acteurs chargés de son application ;
- enfin, l'étude des rapports de développement durable et des publications officielles émanant de ces entreprises.

I. UN CONTEXTE PARTICULIER : LE DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT UN CONCEPT PARTICULIER : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les notions de développement durable (DD) ou de croissance soutenable sont apparues et ont été portées dans les instances internationales en réponse à la crise du modèle de croissance des années d'après guerre et donc, d'une certaine manière, en réponse aussi à la contestation de la capacité de l'État-providence à assurer le bien-être collectif dans le long terme (Rousseau, Zuindeau, 2007).

1. Le service public : un service éthiquement pensé

Dès le départ le service public est pensé pour résoudre les désordres, d'ordre social, nés du libéralisme et les défaillances de marché

La notion de service public date de la fin du XIX^e siècle quand, sous l'effet de la révolution industrielle, l'action de l'État s'est modifiée pour investir la sphère économique. Aux prérogatives d'armée, de protection et de garant de l'ordre, ont succédé les rôles de régulateur économique, voire de moteur de la croissance. C'est à la faveur de cette conjoncture qu'est née la notion de service public, accompagnée du mythe d'un État généreux et bienveillant à l'égard des citoyens (Chevallier, 1994). Ses actions sont pensées pour diminuer les effets néfastes du libéralisme : assurer la santé des salariés par exemple. Mais ce sont durant les trente années de croissance entre 1945 et 1975 que l'État se transformera en véritable acteur économique.

Le service public est alors présenté comme un moyen de réguler l'économie (Espuglas,

2002). Les missions qui lui sont assignées sont notamment de permettre au plus grand nombre d'accéder au confort (création d'EDF, GDF) ou aux nouvelles technologies (le téléphone par exemple). On sort de la stricte nécessité de pallier des déficiences pour aller vers une vision globale du rôle de la puissance publique (Stoffaës, 1995), avec au cœur de cette vision, la volonté d'assurer une plus grande équité. Équité dans la société de consommation en permettant à chacun d'y accéder, équité devant le progrès technique et équité territoriale entre campagnes et villes. La péréquation tarifaire est, en ce sens, un fondement du service public. En droit administratif, le service public repose sur trois principes qui sont les conséquences de cette vision politique et sociale : les principes de continuité, de mutabilité et d'égalité.

D'emblée aussi, les usagers du service public en sont des parties prenantes

Le principe de continuité repose sur l'idée que le service public, puisque nécessaire, ne doit pas s'interrompre et qu'il est subordonné aux besoins des citoyens. Ainsi le régime de service public accorde un droit de regard et une capacité d'emprise de l'utilisateur sur son fonctionnement. L'insistance des grandes entreprises publiques ou récemment privatisées à communiquer sur l'importance des parties prenantes alors même que leur conseil d'administration est souvent déjà tripartite (avec des représentants de l'État, des salariés et des citoyens) s'inscrit dans cette tradition. Le principe de mutabilité illustre, quant à lui, le fait que tout usager doit avoir la possibilité et le droit d'accéder aux techniques et technologies les plus récentes. La mutabilité porte ainsi sur l'innovation permanente à laquelle

est soumise le service public. Exigence qui découle d'une transformation de l'action de l'État: de défensive et curative, elle devient structurante du système économique et de la société. Le principe d'égalité suppose que chaque citoyen ait accès au service public, à un tarif égal quelle que soit sa situation (ce dernier principe a fait l'objet de redéfinitions successives sur lesquelles nous revenons plus loin).

Durant les trente glorieuses, le service public est le symbole d'une éthique sociale

Les trente glorieuses constitueront un moment particulièrement fort d'engagement de l'État. Les accords de Bretton Woods conjugués aux besoins importants des ménages en biens semi-durables et à la volonté politique de favoriser la consommation et d'entretenir la croissance, ont permis de créer un espace d'action publique large au sein duquel le service public tenait une place privilégiée. Il n'a cependant été qu'un des volets de la politique publique, l'institutionnalisation de revenus indirects, du contrat de travail à durée indéterminée, etc. en sont d'autres éléments (Postel *et al.*, 2006).

Dans ce contexte, les citoyens acceptent l'extension des dépenses publiques et des réglementations comme partage des dividendes de la croissance (Boyer, 1986). Ces aspects se modifient lorsque les gains de productivité s'affaiblissent à la fin des trente glorieuses et que survient une crise aggravée par le choc pétrolier de 1973. Mécaniquement, sous l'effet du ralentissement de la croissance, le poids relatif des prélèvements obligatoires devient plus lourd et les agents ont des exigences diffé-

rentes vis-à-vis de cet État-providence (Rosanvallon, 1981).

Le service public est avant tout le résultat du mode de régulation particulier qu'est le fordisme et qui articule consommation et production de masse. L'accès de tous à cette consommation est compris comme nécessaire économiquement pour entretenir la croissance et comme politiquement souhaitable pour réduire les inégalités.

2. Critique du service public lorsque la croissance s'essouffle

La période actuelle marque un tournant dans l'action de l'État. Le service public est contesté par les citoyens eux-mêmes (Commissariat général du Plan, 2000). Même si, comme le montre Y. Fijalkow (2006), leur changement de perception n'est pas toujours aussi tranché qu'on le présente parfois. Les mesures successives de mise en concurrence des services industriels et commerciaux publics sont la conséquence d'un changement de politique économique (et de l'abandon des relances de type keynésien) mais aussi d'une critique plus profonde de leur intérêt ou de leur efficacité. Dans un contexte d'endettement important, de ralentissement de la croissance et de la montée structurelle du chômage, l'intervention de l'État et la protection par lui de certains monopoles sont contestées (Espuglas, 2002). L'Union européenne développe en ce sens, le concept de service universel. Les obligations qui en découlent sont plus souples que celles liées au service public, « elles visent à assurer partout l'accès par tous à des prestations essentielles, de qualité et à un prix abordable » (Auby, 1998, p. 88). La notion de prix abordable est assez différente de celles d'équité (les prix ne

 LE FORDISME DANS LA THÉORIE DE LA RÉGULATION

Le fordisme désigne les systèmes de relations socio-professionnelles qui se sont progressivement mis en place durant la première moitié du XX^e siècle dans les nations capitalistes avancées (notamment aux États-Unis, initiateurs) mais qui ne sont entrés en cohérence sociétale qu'à la faveur des compromis politiques d'après guerre. Durant « les trente glorieuses », les cercles vertueux de la croissance fordiste se fondent sur l'articulation d'une production de masse à une consommation de masse à travers l'extension sociale d'un certain mode de vie (automobile, accès à la propriété immobilière, loisirs, etc.). Cette articulation vertueuse entre rentabilité et débouchés s'est opérée sur la base d'un compromis de dimension politique dans l'ordre économique. Ce compromis national (Delorme, André, 1983) associe les interlocuteurs sociaux, les organisations patronales et le mouvement ouvrier organisé.

Dans les entreprises, « l'acceptation » par les syndicats des prérogatives patronales en matière d'organisation, c'est-à-dire l'acceptation des normes tayloriennes et fordienne de production comme support d'une croissance intensive par le biais de gains de productivité, se fait en contrepartie de l'institutionnalisation de la relation salariale.

Cette institutionnalisation est fondée sur la généralisation de l'emploi à durée indéterminée, lui-même conforté par un droit du travail constamment enrichi et par une politique de conventions collectives de branches. Ce rapport salarial garantissait, par le biais d'avantages financiers portant soit sur le salaire direct soit sur les avantages sociaux, une progression du niveau de vie plus ou moins proportionnée à la dynamique de la productivité. Piliers des « États-providences » nationaux (Castel, 1995), la protection sociale et l'extension des services publics complétaient cette consolidation salariale en constituant un véritable contre-poids à une logique « purement » concurrentielle et en faisant reposer la stabilité de la condition salariale sur des droits collectifs conquis.

Sources : Aglietta (1976), Billaudot (1996), Boyer (1986), Coriat (1979), Poste *et al.* (2006).

doivent pas être forcément identiques) et n'impose pas toujours, ou dans une moindre mesure, de péréquation tarifaire. Ainsi, les vagues de privatisations exercées durant les années 1986-1988, 1993-1997 puis 2005-2006 témoignent d'un regain de libéralisme (Chevallier, 1994). L'enjeu devient, pour les établissements concernés, de passer d'un statut de monopole public à un statut en concurrence et pour certains, privé. Les usagers-citoyens, comme les

qualifient Y. Fijalkow (2006), sont au premier rang concernés en devenant des clients-consommateurs. Mais les salariés doivent aussi adhérer aux changements de leur entreprise, ce qui implique une transformation de leur mode de valorisation et de légitimation (Devetter, Rousseau, 2003). Les relations entre salariés et employeurs, dans le cas des entreprises de service public, sont en effet d'une nature assez différente de celles qui lient salariés et

employeurs dans le secteur privé (Supiot, 1999). La relation de confiance y joue un rôle prépondérant comme l'a montré J. Barreau (1997). Les salariés ont par exemple, une conscience réelle du principe de continuité. « Or, assurer cette continuité du service public signifie, dans certaines circonstances (aléas climatiques exceptionnels, notamment tempêtes, fortes chutes de neige, inondations, etc.) imposer aux agents des entreprises prestataires des conditions de travail hors normes, particulièrement pénibles (déplacements, horaires longs et décalés, travail dangereux, etc.). Si les agents acceptent, c'est qu'ils estiment être engagés. » (Barreau, *ibid.*, p. 125).

Par ailleurs, la situation des salariés du secteur public apparaît, dans la crise du fordisme privilégiée sur le marché de l'emploi. La relation salariale s'est en effet modifiée dans le secteur privé, la flexibilité est devenue la norme tant sur le plan des horaires que sur celui des rémunérations (Boyer, 2004). Et alors que dans le secteur privé, les négociations salariales de branche laissent la place à une définition au niveau micro-économique des salaires; les grilles de rémunération et les négociations entre syndicats et État, dans le secteur public, apparaissent décalées.

Dans ce contexte, le Conseil d'État émet une série d'arrêtés visant à rendre plus souple la gestion du service public. La fermeture des services déficitaires est autorisée (CE, Vincent, 1969). En 1974, il estime qu'il n'y a pas atteinte au principe d'égalité si différentes catégories d'usagers ne sont pas traitées de la même manière en raison de « différences appréciables de situation » (CE, Desnoyers et Chorgues, 1974). Depuis 1984, les discriminations tarifaires sont autorisées dans différents cas (CE, Com-

missaire de la république de l'Ariège, 1984). Enfin, la qualité du service peut être ajustée en fonction des moyens disponibles (Chevallier, 1994; Long et *al.*, 2001). Ces décisions permettent aux entreprises de prendre des mesures pour atteindre l'équilibre financier, ce qui n'était pas, jusqu'à ces arrêts, une exigence du service public.

3. Le développement durable : ou comment concilier croissance économique et respect de l'environnement et de l'équité sociale

On relie généralement l'apparition de la notion de DD à la parution, en 1987, du rapport élaboré par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Our common future*, plus connu sous le nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland (CMED, 1987). La notion dispose d'antécédents intellectuels, parfois anciens, s'inscrivant dans la pensée écologique et dans l'économie politique (Vivien, Zuideau, 2001). La définition la plus célèbre du DD résulte également du rapport Brundtland. Elle voit ce mode de développement comme « répond[ant] aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987, p. 51). Cependant, sans que cela soit contradictoire avec la définition qui précède, le DD est très souvent appréhendé comme l'articulation des trois composantes suivantes : équité sociale, efficacité économique et préservation de l'environnement, voire une quatrième, la gouvernance.

Ainsi, même s'il est souvent compris comme un élément parmi un melting-pot de discours sur les limites écologiques et sociales à la croissance, il se différencie substantiellement d'autres approches,

comme le rapport Meadows par exemple, qui prône une croissance zéro. Le DD est présenté comme une sorte de modèle alternatif à ceux qui lui ont précédé et qui n'ont pas su prendre en compte les limites notamment écologiques de la croissance économique. Les entreprises s'emparent assez facilement de cette notion notamment parce qu'elle leur permet de mettre au premier plan la nécessité d'un développement économique (Gendron, 2006). Elles se placent ainsi dans une optique de durabilité faible, la durabilité forte inversant d'une certaine manière les axes prioritaires (Zuindeau, Rousseau, 2007). Pour les entreprises issues du secteur public, les valeurs qu'il défend sont proches de celles du service public (participation, intérêt général, respect social), il peut ainsi se présenter comme s'inscrivant dans la continuité de leurs précédentes missions. Pour autant les deux notions (service public et DD) diffèrent de manière assez substantielle.

II. SERVICE PUBLIC ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, UNE SUITE LOGIQUE ?

La réponse à cette question dépend du point de vue depuis lequel on se place. Dans une optique de réforme nécessaire du service public, d'une légitimité contestée et d'une dénonciation des coûts qu'il induit ou de la rente de monopole dont il profite, le DD peut apparaître comme une suite logique, une sorte d'intermédiaire entre entreprise privée et entreprise publique. Ces stratégies peuvent aussi trouver une légitimité dans l'internationalisation des entreprises et dans une réforme des relations avec les salariés notamment. Cela permettrait en quelques sortes de sauver les missions essentielles du

service public. Si on se place en revanche du côté du rôle social et environnemental qu'assurent ces entreprises, le DD apparaît au contraire comme un recul des garanties du service public sur les trois dimensions qui le fondaient : l'équité, la mutabilité et la continuité.

1. Le développement durable comme suite logique d'un service public contesté

Les entreprises publiques sont parfois contestées au sujet de leur manque d'efficacité économique (CGP, *ibid.*). Cet objectif appliqué au moins partiellement aux entreprises publiques (le passage de service public à entreprise publique a en effet eu pour corollaire l'obligation d'atteindre l'équilibre financier (Espuglas, 2002)) est en revanche tout à fait compatible avec une stratégie de DD. Et elle l'est sur deux plans. D'une part, le DD met le développement économique comme un des axes prioritaires de toute activité. Ensuite, il permet de prendre en compte l'avis de l'ensemble des parties prenantes et non plus du seul État dont la Cour des comptes a souvent dénoncé la mauvaise qualité du contrôle qu'il effectuait sur les entreprises publiques. Dans cette optique, le Commissariat général du Plan, chargé de donner son avis sur la question de la transformation du rôle de l'État dans le service public, préconisait en 2000 : « la mise en place au niveau national et local de stratégies d'intérêt général sans pour autant remettre en cause le bon fonctionnement des mécanismes concurrentiels » ou encore l'ouverture du capital des grandes entreprises publiques pour que « l'État actionnaire unique ou majoritaire ne puisse pas être soupçonné d'agir en fonction de ses intérêts propres ».

Sur ces deux aspects (prise en compte de l'intérêt général et ouverture du capital), le DD apparaît comme une suite logique du service public, un plus même par rapport à celui-ci puisqu'il concilie intérêt général à court et long terme (voir la référence faite aux générations futures) et efficacité économique. De la même manière lorsque le Commissariat général du Plan préconise pour EDF-GDF une concertation décentralisée impliquant l'ensemble des acteurs représentatifs de l'intérêt général, il ne cite pas explicitement le DD mais on comprend bien que naturellement l'entreprise aujourd'hui dédoublée, le prenne comme cadre de référence.

Le DD possède aussi le double avantage d'être compatible à la fois avec une mise en concurrence des entreprises et avec le maintien d'un service universel tel qu'il est défini par l'Union européenne. Même si celui-ci est moins exigeant que la fourniture d'un service public (il prévoit uniquement une compensation financière en échange du maintien de missions dont doivent s'acquitter les entreprises), il peut apparaître incompatible avec une stratégie de pure rentabilité, notamment en raison des difficultés d'évaluation du service rendu et donc de sa compensation financière (CGP, 2000). Même si le service universel ne précise rien sur l'égalité de traitement par exemple, le DD est un cadre dans lequel il peut être justifié et même se transformer en avantage concurrentiel pour les entreprises qui acceptent de le prendre en charge (voir la partie III).

Une des grandes évolutions du service public depuis les années 1980-1990 consiste à transformer progressivement les usagers en clients. Un des premiers à avoir souhaité cette évolution est Michel Rocard

qui parle du « renouveau du service public » en ces termes: « l'usager du service public devrait dans bien des cas devenir un client » (Fijalkow, 2006). Ce passage suppose, du côté de l'entreprise, une amélioration du service rendu, des démarches qualité, du côté de l'usager, la possibilité de se comporter en consommateur d'un service, donc d'avoir des exigences en rapport avec le prix qu'il consent à payer et la possibilité de se tourner vers la concurrence en cas de mécontentement. Face à cela, le Commissariat général du Plan préconise de mettre en place « Des batteries d'indicateurs [qui] devront permettre de suivre objectivement les progrès réalisés en termes d'efficacité économique, de qualité des produits et des services, de satisfaction des consommateurs, de bonne exécution du service public, de qualité de la vie et de l'environnement. » (2000, p. 24). En 2002, La Poste a entamé une réflexion sur des indicateurs de développement durable. D'une manière générale, les rapports des grandes entreprises publiques ou issues du secteur public insistent sur la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer leur impact social, environnemental, l'efficacité économique et la satisfaction des clients.

En 1999, l'État a encouragé ces entreprises à signer la « charte des entreprises publiques pour le DD ». Elle stipule « Nous entreprises publiques, signataires de la présente charte, déclarons que le DD, qui permet de satisfaire nos besoins actuels et ceux de nos clients, sans compromettre les besoins des générations futures, est partie intégrante de nos missions de service public. » L'État assume donc un rôle moteur dans l'adoption de stratégies de DD. On notera qu'il emploie dans la charte même le terme de client ce qui signifie bien que le

DD ne se comprend que dans un cadre marchand.

Enfin, les stratégies de DD trouvent aussi une résonance dans le processus d'intégration européenne. Alors que le service public est défini essentiellement au plan national et s'inscrit dans une politique publique limitée géographiquement, le DD permet l'association avec d'autres entreprises européennes, les investissements étrangers (ce qu'ont fait la quasi-totalité des grandes entreprises publiques) (Espuglas, 2002).

2. Une suite logique mais au détriment de certaines missions

La question des parties prenantes

Selon la théorie des parties prenantes (dont une première définition a été donnée par Freeman, 1984), actionnaires, dirigeants, consommateurs, salariés en même temps que des collectivités locales ou des organisations non gouvernementales, ou toute institution capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, doivent être associées au processus de décision, c'est ce qui fonde la RSE. Pour les entreprises issues du secteur public, cet aspect est important puisqu'elles se sont construites historiquement autour de la notion d'intérêt collectif. Les parties prenantes pourraient ainsi constituer la continuation naturelle et logique de la mission qu'elles effectuaient avant. La différence (sensible) vient du fait que l'intérêt général était à la fois garanti par la tutelle de l'État (lui-même garant de cet intérêt) et par le droit administratif qui le leur imposait. Les règles étaient donc d'ordre juridique et les recours possibles. Outre l'arri-

vée de nouvelles parties prenantes comme les actionnaires qui modifient les termes de la concertation (Coutrot, 1995; Aglietta, Rebérioux, 2004), aucune loi aujourd'hui n'impose le respect des accords de DD ni même la prise en compte des parties prenantes, c'est tout le débat entre *hard law* et *soft law* qui fait l'objet d'une littérature nombreuse parmi les juristes (Être, 2007).

Selon les rapports de développement durable, la participation effective des parties prenantes n'est pas évidente. Pour le cas des ONG³ par exemple, leur prise en compte semble aléatoire. Et ce, alors que plusieurs entreprises issues du secteur public sont directement confrontées à une contestation parfois forte (EDF et le nucléaire, la SNCF et les associations de riverains, La Poste et les associations d'usagers notamment en milieu rural). Dans les publications, des associations circonscrites, plus que des ONG paraissent prises en compte. Les Aéroports de Paris par exemple, s'appuient sur les associations de riverains mais ne citent pas d'autres ONG dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique dont on peut imaginer qu'elles sont aussi des parties prenantes. EDF quant à elle, évoque les ONG et associations dans son rapport de DD 2005 de la manière suivante : « écouter et prendre en compte leurs attentes autant que possible ». En revanche, il n'en est pas fait mention dans l'item « dialogue renforcé avec les parties prenantes ». Quant à la SNCF, elle évoque un dialogue notamment auprès des personnes sans domicile fixe, dont on suppose qu'il passe par la concertation avec

3. Souvent comprises comme parties prenantes (Gordon, 2001 ; Mercier, 1999 ; 2001)

des associations mais rien n'est explicitement écrit en la matière.

D'une manière générale, dans le cadre d'entreprises qui deviennent au moins en partie privées (ce qui est le cas d'EDF, GDF, France Télécom, Aéroports de Paris, les sociétés d'autoroutes), les dirigeants doivent prendre des décisions qui augmentent leur rentabilité à plus ou moins long terme et dans ces cas là, l'influence des parties prenantes dans les décisions dépend de leur poids et, le cas échéant, du rapport de force qui s'instaure (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Or, ce poids a diminué en passant des missions de service public à celles de DD. Dans le premier cas, les conseils d'administration, légalement, étaient tripartites, les usagers avaient un droit de regard et de contestation établi juridiquement, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Sur le simple aspect des parties prenantes, le DD ou la RSE constitue un affaiblissement de leur influence.

Les principes d'équité, de continuité et de mutabilité

Le recours à la notion de DD est un élément important dans la transition de monopole à la concurrence. Pour autant le DD n'est pas tout à fait le service public et s'en différencie à plus d'un titre. Les trois grands principes d'équité, de mutabilité et de continuité n'entrent pas en tant que tels dans les préceptes liés au DD.

Le principe d'équité a déjà fait l'objet de plusieurs redéfinitions de la part du Conseil d'État (voir partie I). L'Union européenne appuie sa politique sur le service universel. Mais outre l'absence de garanties sur les prix (abordables) et leur égalité, le service universel pose problème dans un contexte de mise en concurrence. En effet, comme

le note le Commissariat général du Plan, il peut fausser la concurrence en créant des abus de position dominante, d'où la nécessité d'harmoniser ce service dans tous les pays. Or, le risque d'une harmonisation est de se fonder sur la définition minimale. Par ailleurs, la péréquation tarifaire s'oppose au principe d'égalité de traitement qui est redéfini par le Commissariat général du Plan de la manière suivante : chaque consommateur doit payer ce qu'il coûte. On remarquera la différence d'interprétation appréciable du terme égalité dans le cadre d'un service public (chacun doit payer le même tarif quelle que soit sa situation) et dans celui d'un service concurrentiel et privé (chacun doit payer ce qu'il coûte).

Les modifications sur le principe de continuité sont plus ambiguës. Perturbé par certaines grandes grèves, le service du transport notamment n'a pas toujours été continu. C'est d'ailleurs un reproche souvent adressé au service public et peut-être un des éléments de la baisse de satisfaction de la population à son égard même si le nombre de jours de grève est à relativiser. Les interruptions visibles masquent le plus souvent une activité jour et nuit de certains agents du public pour assurer cette continuité (Devetter, 2004, Barreau, 1997). Rien ne dit que ce principe disparaîtra mais le DD ne garantit rien à cet égard. Par ailleurs, lorsque le Commissariat général du Plan évoque la nécessité d'une concertation sur la fourniture d'électricité, il précise qu'elle doit se faire dans le but de revoir les concepts de garantie de fourniture et d'égalité de traitement, la péréquation tarifaire pourrait « entraîner des complications importantes peu favorables à une réelle efficacité économique et à l'éga-

lité de traitement recherchée » (*ibid.*, p. 54).

Reste le principe de mutabilité. Souvent évoqué pour justifier la fermeture de certaines lignes pour la SNCF, ou de certaines agences pour La Poste, se définit comme l'obligation de s'adapter aux changements survenus dans l'intérêt général (Espuglas, 2002). Souvent il est associé aux progrès techniques et à l'engagement de s'y adapter pour offrir aux usagers les meilleures techniques disponibles. Si les auteurs notent souvent le rôle d'aiguillon du marché pour maintenir les entreprises à la pointe du progrès, une des motivations initiales de la création du service public tient aussi dans la lourdeur des investissements à réaliser pour l'assurer.

Selon la Commission européenne, être responsable pour une entreprise, c'est aller au-delà de ses obligations légales. On voit bien ici que pour les entreprises publiques, ce n'est pas le cas. Les obligations légales auxquelles elles étaient soumises étaient plus importantes que celles qui s'appliquent à elles dans le cadre du DD.

E. Cohen et C. Henry identifiaient, quant à eux, deux missions principales pour le service public : « celle qui contribuait à la lutte contre l'exclusion et à la cohésion économique et sociale et celle qui favorise une utilisation efficace et équilibrée dans l'espace et dans le temps des ressources communes à une société » (1997, p. 7). L'identification de ces deux missions conduisait les auteurs à conseiller de garder les entreprises sous un statut public. Pour ces raisons, le recours au DD sur le plan de l'engagement social au moins, peut apparaître comme inutile voire comme une régression. Dès lors, il est important de comprendre pourquoi, si la société n'y gagne pas forcé-

ment, les entreprises mettent elles cette stratégie en avant ?

III. LE DD : UN MOYEN DE SE POSITIONNER

L'omniprésence du DD dans les entreprises publiques cache différentes logiques qu'il convient de décoder. Le recours au DD comme élément d'identification peut être un moyen de faire adhérer les parties prenantes aux changements (ou de moins les inquiéter), de justifier éventuellement une action publique dans le secteur privé, tout en rassurant sur les critères d'efficacité de l'entreprise, de trouver une place dans la concurrence et enfin, de préparer une possible ouverture du capital en adoptant les modes d'évaluation des grandes entreprises cotées. Il s'agit donc moins là de partenaires influençant la stratégie des entreprises (ce qui est sans doute plus le cas dans les entreprises privées) que de la mise en place de stratégies de DD pour influencer les différents partenaires.

1. Obtenir un avantage concurrentiel

Le domaine d'activité des entreprises issues du service public permet souvent de mettre en exergue la faiblesse de la pollution environnementale générée par rapport aux concurrents privés. La SNCF et la RATP par exemple, peuvent se prévaloir d'une pollution moindre que leurs concurrents : la voiture ou le transport routier. GDF axe sa campagne de communication sur le caractère propre du gaz naturel, tout comme EDF qui évoque souvent la faiblesse de l'impact de l'énergie nucléaire sur le réchauffement climatique. Les rapports de DD font fréquemment état du caractère « naturel » de l'absence de pollution, inhérente à l'acti-

tivité, constitutive de l'histoire. Et même lorsqu'il n'est pas flagrant que la protection de l'environnement soit une donnée importante au sein de l'entreprise (pour les sociétés d'autoroutes par exemple), les sites internet montrent avec force détails pourquoi et comment elles prennent en compte l'environnement identifié à l'intérêt général. Ainsi le respect de l'environnement devient un argument commercial ou de communication manifestement important.

2. Légitimer des actions de service public sur des marchés privés

Même si le service public se transforme en service universel pour les entreprises publiques s'ouvrant à la concurrence, il devient nécessaire de justifier à la fois la fourniture de ce service à des personnes qui ne seraient peut-être pas clientes d'entreprises ayant une logique de profit pure et, auprès de l'opinion, le positionnement vis-à-vis des clients les plus défavorisés, ou mauvais payeurs.

Les entreprises issues du secteur public possèdent pour le moment un panel de clients nettement plus large que les clients d'entreprises privées et ce au nom de l'intérêt général qui présidait à leur statut public. Comment transposer ce type de référence dans la sphère privée? Le DD est une manière d'afficher une référence à l'intérêt général mais moyennant un glissement sémantique et culturel. En effet, jusqu'à présent les actions menées par les entreprises publiques l'étaient certes au nom de l'intérêt général mais aussi en vue d'une certaine redistribution. Les services distribués étaient considérés comme nécessaires

et ainsi on devait permettre aux plus pauvres d'y avoir accès. Le DD déplace le débat en focalisant l'attention sur les générations futures. Les entreprises publiques arguent ainsi d'une redistribution des générations actuelles vers celles à venir et non des plus riches vers les plus pauvres ou des villes vers les campagnes. Les discours de Jean-Paul Bailly à ce titre sont caractéristiques. Ancien directeur de la RATP, directeur actuel de La Poste, il explique que certaines notions de service public peuvent paraître désuètes: « Le DD est peut-être le nom contemporain du service public (...) Une des caractéristiques importantes des grands services publics est la capacité d'anticipation et d'investissement, en particulier, ou de vision sur un certain nombre d'aspects à long terme. J'ai toujours trouvé qu'il existait une très belle proximité entre la notion de DD et certaines valeurs du service public, notamment contemporain. Dans le service public on peut mettre beaucoup de valeurs aujourd'hui dépassées, mais il est toujours intéressant de voir ce que peuvent être ces valeurs contemporaines. À mon avis, elles sont très proches des valeurs du DD. »⁴.

3. Rassurer les parties prenantes

Dans les entreprises issues du secteur public, et notamment dans les grands groupes, la présence syndicale est forte et leur pouvoir réel. Les directions de la SNCF, La Poste, la RATP, EDF, GDF ou même France Télécom sont en prise à des conflits avec les syndicats réguliers et plus importants que dans le secteur privé. Notamment, une des revendications sou-

4. Bailly J.-P. (2004).

vent mise en avant est le maintien du service public. C'est donc un enjeu important pour ces entreprises de faire admettre aux salariés et donc à leurs représentants, l'idée que le service public se continue sous une autre forme. Le discours de Jean-Paul Bailly en est un exemple. Les indicateurs sur la santé du personnel, les accidents du travail, les conditions de travail, l'égalité hommes-femmes, sont aussi présentés comme partie prenante de la démarche de DD. Les syndicats sont ainsi mis en position délicate. Le DD semble les prendre un peu à revers. Il est en effet difficile de s'opposer de front à des mesures visant l'amélioration des conditions de travail et la réduction des accidents ou des disparités. Pourtant, les discours des dirigeants sont aussi très clairs : « Je suis personnellement persuadé que cette démarche de DD ne trouvera sa pérennité que si elle ouvre de véritables perspectives de développement économique, en procurant de réels avantages concurrentiels et en constituant un moteur de croissance, d'innovation, de motivation des collaborateurs et de progrès économique pour l'entreprise. » (Bailly, 2004).

Le DD permet aussi de mettre en évidence, pour les salariés, la continuité dans la poursuite de l'intérêt général. Des auteurs ont montré que les salariés du secteur public n'ont pas la même relation vis-à-vis des usagers ou de leur employeur que les salariés du secteur privés (Supiot, 1999). Outre le fait qu'ils ne perçoivent pas un salaire mais un traitement, qu'ils sont obligés de prêter serment, il apparaît qu'en situation difficile, ils ont conscience de leur mission de service public. Lors de la tempête de 1999, par exemple, les salariés d'EDF sont revenus de vacances pour rétablir l'électri-

cité, aujourd'hui des salariés remettent le courant dans des foyers qui en étaient privés contre l'avis de l'entreprise. J. Gadrey montre aussi les différences d'attitudes entre cliniques et hôpitaux en situation de tension (2001). Les stratégies de DD permettent de rassurer les salariés aussi sur la poursuite de l'intérêt général et donc sur la poursuite de leur mission.

La transformation du service public place aussi les usagers en situation de devenir clients et consommateurs. Or, Y. Fijalkow observe que le fait de donner le choix entre différents offreurs de services ne suffit pas à faire des usagers des clients. Il montre de manière très intéressante qu'il demeure des critères civiques et idéologiques dans les choix des entreprises prestataires après leur mise en concurrence. Or, si les usagers ne deviennent pas immédiatement des clients, s'il reste des critères éthiques qui président à leur choix de consommation, le DD est alors un moyen pour les entreprises de les convaincre de continuer à acheter leurs produits.

CONCLUSION

Le développement durable, parce qu'il est une démarche volontaire de la part des entreprises, non contraint par le droit, et qu'il met à égalité le développement économique et le respect de contraintes sociales et environnementales, ne peut pas être appréhendé comme une suite logique du service public. L'adoption de démarches de DD par les grandes entreprises publiques ou issues du secteur public ne peut se comprendre que dans le cadre d'une redéfinition du service public et de la régulation de l'État. Sur les aspects sociaux et sociétaux au moins, le DD représente presque à

chaque fois une diminution des garanties offertes. En ceci, la situation de ces entreprises n'est pas comparable à celles des entreprises privées qui prônent au contraire, une *plus grande* responsabilité sociale et environnementale. Dans le cas des entreprises issues du secteur public, il s'agit de convaincre les parties prenantes qu'elles assureront une responsabilité *différente* par rapport à la période précédente. De la même manière, alors que la participation des parties prenantes au processus de décision est considérée comme une avancée dans les entreprises privées, la définition du service public rendait, elle, obligatoire leur participation aux conseils d'administration de la plupart des grandes entreprises publiques. Ceci n'invalide pas les démarches de DD de ces entreprises et n'entache pas leur crédibi-

lité. L'article a cherché aussi à montrer qu'elles avaient un intérêt à mettre en avant des démarches de DD pour leur viabilité économique et pour bénéficier d'avantages concurrentiels. Cela constitue sans doute une garantie de la poursuite effective d'un intérêt général défini comme l'intérêt des générations présentes et futures alors que le service public était tout entier destiné aux générations présentes. Ainsi, le DD permet de modifier les discours traditionnels des entreprises publiques et l'explicitation de leurs missions mais contrairement au secteur privé, les parties prenantes n'agissent pas en amont de la volonté d'afficher une politique de DD mais plutôt en aval. Cela semble être davantage pour les convaincre que c'est sous leur pression que ces stratégies apparaissent.

BIBLIOGRAPHIE

- Aéroports de Paris, *Rapport environnement et responsabilité sociétale*, 2004. <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/Resources/6f5cbcf-d-eeac-4074-94d8-9682d10acd20-5rapportenvironnement2004.pdf>
- Aggeri F., « Les entreprises françaises et le développement durable », *Regards sur l'actualité*, n° 302, 2004, p. 57-65.
- Aglietta M., *Régulation et crise du capitalisme*, Calmann-Levy, Paris, 1976.
- Aglietta M., Reberioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004.
- Association des sociétés des autoroutes françaises, *Développement Durable, Respecter le présent, Préparer l'avenir*, 2004. http://www.autoroutes.fr/pdf/DD_Doc6_FR.pdf
- Auby J.-F., *Les services publics en Europe*, PUF, coll. « Que Sais-je », Paris, 1998.
- Autoroutes Paris-Rhin-Rhone, *Rapport Développement Durable*, 2004. <http://www.paris-rhinrhone.fr/dd2004/dd2004fr.htm>
- Bailly J.-P., « Développement durable en entreprise : une responsabilité sociale et environnementale accrue pour une meilleure efficacité économique », Discours au Rencontres Débats du Comité 21, novembre-décembre 2004.
- Barreau J., « Public-privé : le rôle de la confiance dans la relation d'emploi », *Revue française de Gestion*, n° 115, 1997, p. 121.
- Billaudot B., *L'ordre économique de la société moderne : un réexamen de la théorie de la régulation*, L'Harmattan, Paris, 1996.

- Boyer R., *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Agalma, La Découverte, Paris, 1986.
- Boyer R., *Théorie de la Régulation, les fondamentaux*, La Découverte, coll. « Repères », 2004.
- Caisse des Dépôts, *Développement Durable, la démarche de la Caisse des Dépôts*, 2004.
http://www.caissesdesdepots.fr/FR/caisse/doc/5672_plaquetteRSE2004.pdf
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, coll. « Alternatives Économiques », Paris, 2004.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1995.
- Cerin P., Karlson L., "Business incentives for sustainability: a property rights approach", *Ecological Economics*, vol. 40, n° 1, janvier 2002, p. 13- 22.
- Chevallier J., *Le service public*, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-je ? », 1994.
- CMED, Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement, *Notre avenir à tous*, traduction 1988, éd. du Fleuve, Montréal, 1987.
- Cofiroutes, *Développement Durable, au service du développement des territoires*, 2004.
[http://www.cofiroute.fr/cofiroute.nsf/web/telechargements/\\$file/cofiroute-rapport-developpement-durable.pdf](http://www.cofiroute.fr/cofiroute.nsf/web/telechargements/$file/cofiroute-rapport-developpement-durable.pdf)
- Cohen E., Henry C., *Service public, Secteur public, Rapport au Conseil d'Analyse Économique*, La Documentation française, Paris, 1997.
- Commissariat général du plan (CGP), *Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations*, Rapport présidé par J. Bergougnoux, La Documentation française, 2000.
- Coriat B., *L'atelier et le chronomètre*, Bourgois, Paris, 1979.
- Coutrot T., *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie du capitalisme ?*, La Découverte, Paris, 1995.
- Delorme R., André C., *L'État et l'économie*, Le Seuil, Paris, 1983.
- Devetter F.X., Rousseau S., « Travail relationnel et contrôle hiérarchique. Pourquoi La Poste modifie-t-elle les circuits de distribution des facteurs ? », *IX^e Journées de Sociologie du Travail*, 27-28 novembre 2003.
- Devetter F.-X., « Le temps de travail des agents publics : un régime temporel spécifique ? », *Politique et management public*, vol. 22, n° 1, 2004, p. 47.
- Électricité de France, *Rapport annuel du Groupe EDF Développement Durable*, 2004.
http://www.edf.fr/html/ra_2004/pdf/ra_2004_dd_full_vf.pdf
- Espuglas P., *Le service public*, 2^e Édition, Dalloz, coll. « Connaissance du droit », 2002.
- Être C., *Responsabilité sociale et Environnementale des entreprises : interactions des logiques d'acteurs dans la construction des normes*, Boidin B., Postel N., Rousseau S. (dir.), Rapport de recherche, CPER, Clersé-Ifrési, janvier 2007.
- Fijalkow Y., *Usagers ou consommateurs? France Télécom ou la dérégulation du service public*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 2006.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman-Ballinger, 1994.
- Gadrey J., *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Champs, Flammarion, 2001.
- Gaz de France, *Rapport Annuel de Développement Durable*, 2004.
http://www.gazdefrance.com/upload/documents/public/rdd_2004_bassedef_fr_1124956666.pdf

- Gendron C., *Le développement durable comme compromis : La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses Universitaires du Québec, Montréal, 2006.
- Godard O., « Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elles de développement durable ? », *Revue des deux Mondes*, octobre-novembre 2002.
- Gordon K., « Des normes de comportement mondiales pour les entreprises ? », *Revue française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 26-34.
- Insee, Répertoire des Entreprises contrôlées majoritairement par l'État, Les données essentielles, Insee Résultats, décembre 2003.
- La Poste, Pour un avenir plus fort, 1er rapport de Développement Durable, Groupe La Poste, 2003. http://www.laposte.fr/article.php3?id_article=1502#
- Long M., Weil P., Braibant G., Devolvé P., Genevois B., *Les grands arrêts de la jurisprudence administrative*, 13^e édition, Dalloz, Paris, 2001.
- Martinet A.-C., Reynaud E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 12-25.
- Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, coll. « Repères », 1999.
- Mercier S., « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ? », *Revue française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 62-69.
- Millet D., Bistagnino L., Lanzavecchia C., Camous R., « L'entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage », *Nature Sciences et Sociétés*, vol. 11, n° II, avril 2003, p. 146-157.
- OCDE, « Le développement durable », numéro spécial, *Science Technologie Industrie Revue*, n° 25, 2000.
- Postel N., Rousseau S., Sobel R., « La "Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises" : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », *Économie Appliquée*, tome LIX, 2006/4, 2006, p. 77-104.
- RATP, Site Internet Item Développement durable, 2005. <http://www.ratp.fr/>
- Rosanvallon P., *La crise de l'État-providence*, Éditions du Seuil, Paris, 1981.
- Rousseau S., Zuideau B., « Théorie de la Régulation et Développement Durable », *Revue de la Régulation*, n° 1, 2007 (à paraître).
- Société des autoroutes du Nord de la France, Rapport NRE : notre responsabilité sociale et environnementale, http://www.sanef.com/fr/pdf/livret_developpement_durable.pdf
- Société nationale des chemins de fer, « Naturellement Responsables, volontairement engagés », Rapport de développement durable, 2005. http://www.developpementdurable.sncf.com/rapportDD/902562INDD_RapportDD.pdf
- Stoffaës C., *Services publics, question d'avenir*, Odile Jacob, 1995.
- Supiot A., *Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, 1999.
- Vivien F.D., Zuideau B., « Le développement durable et son espace : antécédents intellectuels et questions pour l'avenir », *Développement durable et territoires*, Héran F., Zuideau B., éd., *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, numéro thématique, n° 37, L'Harmattan, Paris, 2001, p. 11-39.