

## **Khaled SAADAOUI**

Professeur associé

EM Normandie Business School, Métis Lab

## **Patrice RIVAS**

EDF Service Solidarité

# **Intégration de la précarité numérique dans la RSE : quelles responsabilités pour les entreprises face à l'illectronisme ?**

**Résumé :** Cet article interroge la manière dont les grandes entreprises françaises intègrent la précarité numérique dans leur stratégie RSE. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de cinq groupes (SFR, Bouygues, La Poste, EDF, SNCF), il analyse les perceptions, dispositifs et limites de ces engagements. Les résultats mettent en évidence des démarches souvent fragmentées et en grande partie confiées à des partenaires associatifs. S'inspirant de Selwyn (2004), Van Dijk (2005) et Gond et al. (2009), l'article met en lumière les tensions entre image, sincérité et transformation. Sur le plan managérial, il plaide pour une gouvernance plus intégrée de l'inclusion numérique et pour l'évaluation stratégique de l'e-inclusion au sein des politiques RSE.

**Mots-clés :** Précarité numérique ; Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; Illectronisme ; Inclusion numérique ; Gouvernance partenariale.

# **Integrating digital exclusion into CSR: what responsibilities do companies have in the face of digital illiteracy?**

**Abstract:** This article examines how major French companies integrate digital vulnerability into their corporate social responsibility (CSR) strategies. Based on a qualitative study conducted with five organizations (SFR, Bouygues, La Poste, EDF, SNCF), it analyzes the perceptions, mechanisms, and limitations of their engagement in this domain. The findings reveal often fragmented approaches, largely outsourced to nonprofit partners. Building on the frameworks of

Selwyn (2004), Van Dijk (2005), and Gond et al. (2009), the article highlights the tensions between image management, authenticity, and transformative impact. From a managerial perspective, it advocates for a more integrated governance of digital inclusion and the strategic evaluation of e-inclusion within CSR policies.

**Keywords :** Digital Divide ; Corporate Social Responsibility (CSR) ; Digital Illiteracy ; Digital Inclusion ; Collaborative Governance.

## Introduction

La transformation numérique constitue l'un des phénomènes économiques et sociaux majeurs des dernières décennies. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément modifié les modes de production, les interactions sociales, les pratiques administratives et les formes de participation citoyenne. Si ce mouvement est porteur d'efficacité, d'innovation et de compétitivité, il engendre aussi des tensions et de nouvelles inégalités. Le numérique offre des opportunités d'accès au savoir, à l'emploi et aux services, mais crée également des formes d'exclusion regroupées sous le terme de précarité numérique, désignant les situations où individus ou ménages rencontrent des difficultés d'usage en raison d'un manque d'équipement, de connexion, de compétences ou de médiation (Granjon, 2015 ; Warin, 2015).

Cette précarité ne relève pas d'un simple déficit technique : elle reflète des inégalités sociales, culturelles et économiques qui se déplient dans un nouvel espace – celui des usages numériques – et renforcent les formes classiques de vulnérabilité (Ben Youssef, 2004 ; Hargittai, 2002). L'accès matériel ne garantit pas l'appropriation : la « fracture numérique de second niveau » (Hargittai, 2002 ; Van Dijk, 2005) montre que la possession d'équipements n'assure ni la maîtrise des usages ni leur valeur sociale ; d'où la nécessité de repenser les conditions d'une inclusion numérique effective, fondée sur la capacité pour chacun de participer à la société de l'information.

Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) prend une dimension nouvelle. Longtemps centrée sur les enjeux environnementaux et économiques, elle s'étend aujourd'hui aux questions de justice sociale et d'inclusion (Freeman, 1984 ; Carroll, 1999). Les entreprises, acteurs clés de la transition numérique, se trouvent au cœur d'un paradoxe : elles diffusent les technologies tout en devant réduire les inégalités qu'elles génèrent. La précarité numérique devient ainsi un champ d'application concret de la RSE, où se mesure la capacité à concilier performance technologique et équité sociale (Porter & Kramer, 2011).

Les institutions européennes et nationales ont reconnu cette responsabilité. Dès le *Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises* (Commission européenne, 2001), la RSE est présentée comme un outil de gouvernance et de cohésion sociale. Puis la *Communication sur l'e-inclusion* (Commission européenne, 2005) a appelé États et entreprises à garantir la participation de tous à

la société de l'information. Ces textes traduisent la conviction que la lutte contre la précarité numérique relève d'un devoir collectif associant pouvoirs publics, entreprises et société civile.

Depuis 2017, plusieurs dispositifs institutionnels ont consolidé cette dynamique. Le *Haut-commissariat à la stratégie et au plan* a identifié la pauvreté numérique comme déterminant majeur d'exclusion. Le *Plan national pour un numérique inclusif* (2018) et *France Relance* (2020) ont mobilisé 250 millions d'euros pour la formation d'aidants, l'équipement des publics précaires et la création de lieux de médiation. La feuille de route *France numérique ensemble 2023-2027* vise désormais à accompagner 8 millions de personnes éloignées du numérique, former 20 000 aidants et déployer 25 000 espaces de médiation. Ce cadre souligne la centralité de l'action publique, en articulation avec la RSE.

Les rapports publics récents confirment la place déterminante de l'État dans la lutte contre la précarité numérique. Le rapport de la Cour des comptes (2024) sur le programme *France Services* montre que ces dispositifs ont renforcé la cohésion territoriale et l'accès équitable aux services numériques, tout en soulignant la charge financière supportée par les acteurs locaux. De son côté, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT, 2024) met en avant, dans ses bilans 2023-2024, l'importance des synergies entre collectivités, associations et entreprises pour réduire les fractures numériques. Ces constats réaffirment que la lutte contre la précarité numérique repose sur une gouvernance multi-acteurs, où les entreprises sont appelées à jouer un rôle complémentaire de celui de la puissance publique.

Cependant, l'ampleur du phénomène impose une mobilisation multi-acteurs. L'État conserve un rôle pivot de régulation, mais les entreprises, par leurs ressources technologiques et leur ancrage territorial, disposent d'un rôle décisif dans la réduction des inégalités numériques. Cette interaction entre acteurs publics et privés reflète une gouvernance partagée des transformations numériques (Thévenot, 2011 ; Doueihi, 2011).

L'articulation entre RSE et précarité numérique s'inscrit dans un débat plus large sur la contribution des entreprises au bien commun (Tirole, 2017 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Banerjee, 2008 ; Gond et al., 2009). L'approche de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) illustre la possibilité d'un alignement entre intérêt économique et social : les entreprises peuvent créer de la valeur tout en répondant à des besoins collectifs. Dans le cas de la précarité numérique, cet alignement se manifeste par des programmes de mécénat technologique, de formation et de partenariat avec les collectivités. Ces initiatives traduisent une RSE en mutation : de la compensation des impacts vers la co-construction de solutions sociales durables.

La crise sanitaire de la Covid-19 a renforcé l'urgence de ces enjeux. Elle a révélé combien le numérique est vital à la continuité économique et éducative, tout en exposant les inégalités d'accès et de compétences (Boin et al., 2005 ; Beaunoyer et al., 2020 ; Van Deursen, 2020). Les entreprises, notamment technologiques et de services publics, ont été appelées à contribuer : dons

d'équipements, gratuités de services, médiation ou formation. Ces initiatives marquent l'extension des responsabilités sociétales face à un risque d'exclusion désormais systémique.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective. Elle mobilise les cadres de la RSE et de l'inclusion numérique pour analyser les interventions des entreprises face à la précarité numérique. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de cinq grands groupes français – SFR, Bouygues Télécom, EDF, SNCF et La Poste –, elle explore la manière dont ces organisations intègrent cet enjeu dans leurs stratégies RSE et les conditions partenariales qui soutiennent ces engagements. L'article s'organise en quatre parties : fondements théoriques du lien RSE-inclusion numérique (1), méthodologie (2), résultats (3), et discussion sur les limites et perspectives d'une société numérique plus équitable (4).

## **1. Revue de littérature**

La généralisation du numérique transforme profondément l'accès aux services, aux savoirs et à la participation sociale. Si elle stimule l'innovation, elle crée aussi de nouvelles inégalités : la précarité numérique, forme contemporaine de vulnérabilité sociale liée aux difficultés d'usage des technologies.

Historiquement, la réduction de ces inégalités relevait de l'État, garant de l'égalité d'accès aux droits. Cependant, la complexité du phénomène et la rapidité des évolutions technologiques appellent une action collective. Les entreprises, par leurs ressources et leur proximité avec les usagers, deviennent des acteurs essentiels de la cohésion numérique.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) offre un cadre pour penser leur contribution à l'inclusion numérique. Initialement centrée sur l'environnement et l'éthique, elle s'élargit aujourd'hui aux enjeux d'égalité et de participation. La précarité numérique n'est plus perçue comme un risque externe, mais comme un champ d'action légitime pour les entreprises.

Cette revue analyse cette convergence entre action publique et engagement privé à travers trois axes : les inégalités numériques (1.1.), les évolutions de la RSE (1.2.) et les dispositifs d'un numérique inclusif (1.3.).

### **1.1. La précarité numérique : une nouvelle forme d'inégalité sociale**

La littérature sur la fracture numérique distingue plusieurs niveaux d'inégalités : l'accès aux infrastructures (équipement, connexion), la capacité d'usage et la maîtrise des usages (Hargittai, 2002 ; Van Dijk, 2005 ; Selwyn, 2004). Ces travaux soulignent que le problème n'est pas seulement matériel, mais aussi cognitif et culturel. Granjon (2009) évoque une « inégale distribution des compétences » qui reproduit et renforce les inégalités sociales existantes, tandis

que Warin (2015) traite d'« exclusion numérique cumulative » où le manque de capital culturel ou social freine l'appropriation des outils numériques.

Au-delà de la fracture numérique classique, centrée sur l'accès matériel, la précarité numérique recouvre d'autres dimensions telles que l'illectronisme et l'e-exclusion, qui traduisent des formes d'incapacité à utiliser ou à s'approprier les outils numériques, même lorsque l'équipement est disponible (Plantard, 2015 ; Michel et Bobillier Chaumon, 2009). L'Insee (2021) estime ainsi que 15 % des adultes en France sont en situation d'illectronisme, avec une surreprésentation des personnes âgées, peu diplômées ou isolées géographiquement. Ce phénomène ne résulte pas seulement d'un déficit technique, mais d'un enchevêtrement d'exclusions sociales, culturelles et symboliques (Kesteman, 2019), souvent renforcées par un sentiment d'incompétence ou de honte face au numérique (Warin et Revil, 2020).

Ces formes d'exclusion sont d'autant plus préoccupantes qu'elles restent souvent invisibles. Les individus en difficulté avec le numérique sont, par définition, absents des espaces en ligne où se déplient désormais les interactions sociales, administratives et citoyennes (Van Dijk, 2005 ; Warschauer, 2004). Cette invisibilité tend à masquer la dimension structurelle de la précarité numérique derrière une lecture individualisante, où la non-maîtrise du numérique est perçue comme une faute personnelle (Lahire, 2004). Elle renforce ainsi les stigmates sociaux et la marginalisation des publics concernés.

Cette précarité s'exprime notamment dans les relations avec les services publics dématérialisés, les démarches administratives en ligne ou l'accès aux services bancaires et éducatifs (Ben Youssef, 2004 ; Doueihi, 2011). Elle touche particulièrement les personnes âgées, les ménages modestes, les chômeurs et les habitants de zones rurales ou de quartiers prioritaires. La pandémie de Covid-19 a révélé l'ampleur de ces vulnérabilités (Beaunoyer et al., 2020 ; Van Deursen, 2020), confirmant que la maîtrise du numérique conditionne désormais l'accès à des droits fondamentaux tels que l'éducation, l'emploi ou la santé.

La précarité numérique apparaît ainsi comme un enjeu sociétal majeur, interrogeant la cohésion sociale et la capacité des institutions à garantir l'égalité d'accès à la société numérique. C'est à partir de ce constat que la RSE trouve un nouveau champ d'application : la réduction des inégalités numériques par des actions de solidarité, de formation ou d'accompagnement.

## **1.2. La responsabilité sociétale des entreprises : fondements, principes et évolutions**

La RSE se définit comme « la responsabilité des organisations vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités sur la société et sur l'environnement » (ISO 26000, 2010). Elle repose sur des valeurs éthiques, sociales et environnementales intégrées à la stratégie de l'entreprise, au-delà du respect légal. Historiquement, elle s'est construite autour de plusieurs courants : le développement durable (WCED, 1987), l'éthique des affaires (Carroll, 1999) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Cette dernière postule que l'entreprise doit prendre en compte

l’ensemble des acteurs affectés par son activité — salariés, clients, collectivités, ONG, pouvoirs publics.

L’évolution de la RSE s’inscrit dans une histoire marquée par des tensions entre rentabilité et responsabilité sociale. Dès Bowen (1953), l’entreprise est pensée comme moralement redevable envers la société, tandis que Carroll (1999) formalise cette responsabilité en quatre dimensions — économique, légale, éthique et philanthropique. Ces modèles, bien que fondateurs, peinent à saisir les dilemmes réels entre performance financière et engagement sociétal (Gond et al., 2009). Banerjee (2008) dénonce ainsi la récupération stratégique de la RSE, souvent réduite à un outil de communication, tandis qu’Arjaliès et Mundy (2013) alertent sur la financiarisation des enjeux extra-financiers. La distinction entre RSE explicite et implicite (Matten & Moon, 2008) met également en lumière le poids des contextes institutionnels : dans les pays anglo-saxons, elle repose sur des engagements volontaires, tandis qu’en Europe, elle s’intègre dans des cadres réglementaires plus formalisés, comme la directive CSRD ou la loi PACTE.

L’ouverture aux parties prenantes place naturellement les questions d’exclusion et d’inégalité dans le champ de la RSE. Les entreprises, notamment celles du numérique, ne peuvent ignorer les effets sociaux de leurs innovations. Porter et Kramer (2011) ont proposé la notion de valeur partagée, selon laquelle la performance économique et l’impact social se renforcent mutuellement. Ce cadre aide à comprendre pourquoi la lutte contre la précarité numérique — relevant initialement de l’action publique — devient un espace d’engagement légitime pour les entreprises.

La RSE s’est ensuite institutionnalisée à travers des référentiels internationaux (Pacte mondial de l’ONU, 2000 ; OCDE, 2011) et des outils de reporting (GRI, 2016). En France, la loi PACTE (2019) et le concept d’entreprise à mission (Tirole, 2017) prolongent cette évolution vers une gouvernance responsable intégrant les impacts sociaux et environnementaux. Dans ce cadre, la lutte contre la précarité numérique relève d’une responsabilité partagée entre acteurs économiques et pouvoirs publics.

Enfin, la RSE ne se substitue pas à l’action de l’État, mais la complète. C’est dans cette articulation entre intérêt général et initiative privée que réside l’enjeu scientifique et managérial : comprendre comment la RSE peut contribuer à un problème historiquement public, en devenant un instrument de gouvernance et de solidarité numérique.

### **1.3. RSE et précarité numérique : modalités d’intervention, défis et perspectives**

Les travaux montrent que les entreprises développent des dispositifs d’accès au numérique, de formation et de médiation pour les publics vulnérables. L’approche de la « valeur partagée » (Porter & Kramer, 2011) suggère que performance économique et impact social peuvent se renforcer mutuellement. La précarité numérique constitue ainsi un champ d’intervention légitime pour les entreprises du numérique, des télécommunications ou de l’énergie, fortes de leurs compétences technologiques et de leur ancrage territorial. Cependant, certaines initiatives restent centrées sur la compensation des inégalités plutôt que sur leur transformation structurelle (Capron

& Quairel-Lanoizelée, 2007). Le numérique, avec sa rapidité d'évolution et ses usages hétérogènes, appelle une gouvernance partagée entre entreprises, pouvoirs publics et acteurs de terrain (Thévenot, 2011 ; Doueihi, 2011).

Les principales modalités d'action recensées incluent la fourniture d'équipements ou services gratuits, la formation, la médiation et les partenariats multi-acteurs (entreprises, associations, collectivités). Ces initiatives traduisent une capacité d'innovation sociétale et un élargissement de la RSE vers l'inclusion numérique.

Pour autant, ces démarches doivent être replacées dans le cadre institutionnel qui les précède. L'inclusion numérique a d'abord relevé des pouvoirs publics ; aujourd'hui, l'action des entreprises complète celle de l'État. Trois politiques nationales l'illustrent :

- Le Plan national pour un numérique inclusif (2018) visait à accompagner 1,5 million de personnes par an et à structurer la médiation locale ;
- La feuille de route France Numérique Ensemble 2023-2027, pilotée par l'ANCT, ambitionne d'accompagner 8 millions de personnes, de former 20 000 aidants numériques et de fournir 2 millions d'ordinateurs reconditionnés ;
- Le Plan France Relance (2020) a mobilisé 250 millions d'euros pour la formation et les lieux d'accompagnement.

Ces actions s'inscrivent dans une vision intégrant sobriété, solidarité et libertés numériques. La dématérialisation croissante des services publics (E-administration) accentue le besoin de médiation pour les publics exclus.

Ces politiques publiques démontrent que l'inclusion numérique est d'abord un enjeu social et territorial structuré par les décisions publiques. Les entreprises y interviennent dans un écosystème complexe où leur rôle est complémentaire à celui de l'État. La RSE se légitime ainsi comme un instrument d'inclusion, à condition d'être alignée avec les politiques publiques et fondée sur des partenariats durables.

Trois enseignements peuvent être mis en évidence : l'intervention des entreprises est plus efficace lorsqu'elle s'aligne sur les politiques publiques tout en apportant innovation et ancrage local ; les défis de la précarité numérique imposent de repenser les logiques RSE vers des actions structurelles ; et la gouvernance de l'inclusion numérique requiert une articulation claire entre acteurs publics, territoriaux et entreprises, rappelant que la RSE ne peut être analysée hors de son contexte institutionnel.

## **2. Méthodologie**

Nous exposons la méthodologie adoptée (2.1.) et les cas, objets de notre étude (2.2.).

## **2.1. La méthode employée**

Notre étude empirique repose sur une méthodologie qualitative de type étude de cas (Yin, 1994), mobilisant des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005). Cette approche a été privilégiée en raison de la complexité du phénomène étudié, qui suppose de comprendre des processus organisationnels, des représentations et des pratiques contextualisées. Elle permet d'explorer en profondeur les logiques d'action et les arbitrages internes des entreprises dans leur rapport à la précarité numérique, au-delà de la simple description des politiques RSE.

L'échantillon retenu comprend cinq grandes entreprises françaises issues de secteurs d'activité divers : SFR, Bouygues Télécom, EDF, SNCF et La Poste. Ce choix répond à un double objectif de pertinence et de comparabilité. D'une part, ces entreprises partagent un poids économique et une visibilité institutionnelle qui leur confèrent un rôle d'exemplarité dans la mise en œuvre de politiques RSE. D'autre part, leur diversité sectorielle (télécommunications, énergie, transport, services publics) permet de saisir différentes modalités d'intégration des enjeux numériques dans la responsabilité sociétale. Elles ont également été retenues pour leur rôle structurant dans la fourniture de services essentiels (énergie, transport, communication) et pour leur engagement explicite en matière d'inclusion numérique, offrant ainsi un échantillon représentatif des principaux leviers d'action face à la précarité numérique.

Ce panel de cinq entreprises, conforme à une logique d'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989), permet d'assurer à la fois la profondeur d'analyse et la comparabilité des contextes. L'ensemble illustre deux logiques d'action complémentaires : d'une part, les opérateurs privés du numérique (SFR et Bouygues Télécom), au cœur des infrastructures et de l'accès à Internet ; d'autre part, les entreprises à mission de service public (EDF, SNCF et La Poste), dont la numérisation accélérée interroge l'intégration des publics vulnérables. Cette répartition permet d'analyser la diversité des approches RSE face à la précarité numérique, ainsi que les formes de coopération entre acteurs privés et institutions publiques.

Au total, cinq entretiens en face-à-face ont été menés auprès de responsables RSE – ou de leurs représentants<sup>1</sup> – au sein de ces groupes. Chaque entretien, d'une durée d'environ une heure, a été enregistré avec le consentement des participants, puis intégralement retranscrit. Certes, la durée d'une heure peut apparaître limitée au regard de l'ampleur du sujet ; néanmoins, elle correspond à une moyenne observée dans les recherches qualitatives exploratoires où les participants occupent des fonctions à haute responsabilité et disposent d'un temps restreint. Pour compenser cette contrainte temporelle, un guide d'entretien structuré a été élaboré en amont afin de maximiser la richesse des échanges.

---

<sup>1</sup> Par souci de confidentialité, les noms des personnes interrogées ont été modifiés et leurs fonctions professionnelles volontairement anonymisées. Les verbatims présentés ont été sélectionnés et, dans certains cas, légèrement reformulés afin de préserver l'anonymat tout en respectant le sens des propos.

Chaque rencontre s'est ainsi concentrée sur trois axes principaux : la politique RSE de l'entreprise, avec un accent particulier sur son volet social ; la manière dont l'entreprise appréhende la précarité numérique dans le cadre de sa responsabilité sociétale ; et les dispositifs mis en œuvre pour lutter contre ce phénomène, notamment dans le contexte spécifique de la crise de la Covid-19.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique (Miles & Huberman, 2003), combinant une approche intra-cas et inter-cas. Chaque entretien a d'abord été codé et examiné individuellement, puis confronté aux autres sur la base de thématiques communes, tout en laissant émerger des dimensions nouvelles issues du terrain. Des sources secondaires ont également été mobilisées (sites institutionnels, rapports RSE, documents internes ou publics), renforçant la triangulation des données et la robustesse de l'analyse.

## 2.2. Les cas étudiés

Les cinq entreprises étudiées présentent des caractéristiques contrastées mais complémentaires, tant par leur statut que par leur rôle dans l'écosystème numérique.

**L'entreprise SFR** : Fondée en 1987 et intégrée au groupe Altice depuis 2014, SFR comptait environ 8 000 salariés en 2024. Malgré une perte de 343 000 abonnés mobiles au deuxième trimestre 2024 (soit 19,6 millions d'abonnés restants), l'entreprise maintient une position significative sur le marché français des télécommunications. La Fondation SFR, créée en 2006, coordonne les actions de mécénat du groupe, notamment dans les domaines de la solidarité et de l'inclusion numérique.

**L'entreprise Bouygues Télécom** : Lancée en 1994, cette filiale du groupe Bouygues comptait 26,8 millions de clients mobiles et 11 232 salariés en 2024. Sa stratégie RSE repose sur deux entités : une équipe dédiée aux enjeux d'accessibilité et de climat, et la Fondation Bouygues Télécom, qui pilote des actions sociales, solidaires et numériques en lien avec la société civile.

**L'entreprise EDF** : Créeée en 1946 et détenue à 83 % par l'État, EDF emploie près de 191 000 collaborateurs dans le monde. Sa Fondation EDF, fondée en 1987, soutient des initiatives dans les domaines de la santé, de la solidarité et de l'inclusion numérique. Ses actions en matière d'accès à l'énergie et au numérique s'inscrivent dans une logique de service universel et de cohésion territoriale.

**L'entreprise SNCF** : Entreprise ferroviaire publique fondée en 1937, la SNCF poursuit depuis 2020 son ouverture à la concurrence. En 2024, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 43,4 milliards d'euros. La Fondation SNCF, créée en 1996, soutient des projets liés à l'éducation, à l'insertion professionnelle et à la transition écologique. Elle promeut également la formation numérique dans les zones rurales et périurbaines, en partenariat avec des associations locales.

**L'entreprise La Poste** : Entreprise publique française dont les origines remontent à 1477, La Poste employait environ 226 800 collaborateurs en 2024. Sa stratégie RSE, historiquement centrée sur la proximité sociale, a intégré dès les années 2000 des objectifs environnementaux et numériques. Le groupe met en œuvre des dispositifs de formation et d'accompagnement numérique à destination des seniors et des usagers éloignés du digital.

Ces cinq entreprises représentent des acteurs majeurs, publics ou privés, engagés dans la transformation numérique du territoire. Leur diversité permet de croiser des approches issues de secteurs à forte composante technologique (télécommunications, énergie, transport, services postaux), tout en observant les convergences dans les logiques de responsabilité sociétale. On note ainsi qu'au sein du champ des télécommunications, un acteur comme Orange a déjà déployé à large échelle un programme « Orange Digital Center », visant à former plus de 600 000 personnes en France, dont plusieurs centaines de milliers de jeunes, à l'inclusion numérique (Orange, 2025). Cela permet de situer les entreprises de notre corpus dans un paysage plus vaste d'engagements : les grandes entreprises étudiées optent pour des stratégies davantage ancrées sur les territoires ou sur des partenariats locaux, tandis que d'autres programmes de grande ampleur ciblent la nationalisation de l'inclusion numérique. Cette nuance d'échelle met en valeur la complémentarité des initiatives des acteurs privés au service des objectifs d'égalité d'accès — et souligne la nécessité, pour chaque organisation, de définir non seulement ce qu'elle fait, mais comment elle s'inscrit dans un écosystème partagé d'inclusion numérique.

### 3. Résultats

Nos résultats permettent d'appréhender la politique RSE des entreprises étudiées (3.1.). De même, nous pouvons relever quelle approche de la précarité numérique est adoptée dans le cadre de la RSE pour chacune de ces entreprises (3.2.), puis quelles sont en définitive les démarches consacrées (3.3.).

#### 3.1 La politique RSE des entreprises étudiées

La politique RSE des entreprises étudiées peut être comprise à travers les origines et les évolutions institutionnelles (3.1.1.). Cette politique comprend des moteurs internes et des pressions externes (3.1.2.), mais aussi une gouvernance et déclinaison opérationnelle (3.1.3.).

##### 3.1.1 Origines historiques et évolutions institutionnelles

Les entreprises interrogées présentent des politiques de responsabilité sociétale (RSE) ancrées dans des histoires et structures distinctes, mais convergentes vers une reconnaissance croissante de leur rôle sociétal. M. Veniard (La Poste) souligne le caractère « historique » de cet engagement, enraciné dans la mission de service public. La dimension environnementale s'y est formalisée au

début des années 2000, La Poste devenant en 2020 la première entreprise mondiale en performance RSE selon Vigeo-Eiris.

M. Anger rappelle que le groupe Bouygues menait déjà, avant même la création de sa filiale Télécom, des actions typiquement RSE, comme le recyclage des déchets et les plans de carrière. À la SNCF, les premières démarches étaient environnementales, liées aux risques ferroviaires, avant que la dimension sociale ne s'impose avec l'évolution des référentiels RSE.

EDF, ancien acteur public, a intégré la responsabilité sociétale dans la transition énergétique : Mme Fortier précise que cette orientation a été « inscrite dans les statuts de l'entreprise ». De son côté, SFR, via sa Fondation, a structuré ses actions sociales pour répondre aux attentes croissantes des collaborateurs et du grand public.

Ces trajectoires montrent que la RSE s'est institutionnalisée dans ces organisations, sous l'effet de leur histoire de service public et de leur exposition sociale. Ce socle prépare l'intégration d'enjeux émergents comme la précarité numérique, relevant traditionnellement de l'action publique mais désormais portée par les grandes entreprises.

### *3.1.2 Moteurs internes et pressions externes*

L'institutionnalisation des politiques RSE s'explique par des dynamiques internes et externes. En interne, la quête de sens, la cohésion et l'utilité sociale dominent. Mme Hachard (SFR) évoque la « fierté d'appartenance » liée aux actions solidaires, et M. Veniard (La Poste) affirme que « l'implication sociétale, c'est ce qui donne la fierté, la cohésion ». Les jeunes générations, en quête de sens, impulsent la formalisation de cet engagement.

Parallèlement, la pression externe s'intensifie : notations ESG, exigences législatives (loi Pacte, rapports extra-financiers) et attentes des investisseurs font de la RSE un critère stratégique. Mme Fortier (EDF) souligne que « les rapports extra-financiers et les notations bancaires » agissent désormais comme leviers financiers. Les médias, ONG et collectivités jouent également un rôle d'interpellation croissant, imposant aux entreprises de prouver leur impact et leur transparence. Ce faisceau de pressions internes (sens, attractivité) et externes (régulation, notation, société civile) transforme la RSE d'une démarche périphérique en pilier stratégique. Il explique aussi pourquoi des enjeux naguère publics — comme l'accès équitable aux services numériques — entrent désormais dans leurs priorités.

### *3.1.3 Gouvernance et déclinaison opérationnelle*

Les modes de gouvernance RSE varient selon les entreprises, mais toutes reconnaissent la nécessité d'un pilotage structuré. À La Poste, la transversalité domine : chaque branche dispose d'une direction de l'engagement sociétal, assurant une gouvernance « décentralisée mais coordonnée ». Chez Bouygues Télécom, la logique est plus participative : la majorité des projets

de la fondation émanent des collaborateurs, invités à proposer et mener des actions. EDF adopte une gouvernance hiérarchique appuyée sur des filiales locales ; Mme Fortier précise qu'elle est « alignée sur les objectifs climatiques, mais articulée localement ».

À la SNCF, une direction RSE nationale fixe les orientations, tout en laissant aux entités régionales une grande autonomie. M. Coty souligne la nécessité d'un « cadre stratégique fort, accompagné de souplesse opérationnelle ». SFR coordonne ses initiatives via une équipe dédiée et un conseil d'administration mixte intégrant associations, collaborateurs et experts.

Ces gouvernances démontrent la capacité des entreprises à piloter des enjeux sociaux complexes, combinant vision centrale et déclinaison locale. Leur ouverture à des acteurs tiers — associations, experts, collectivités — constitue une infrastructure clé pour intervenir sur la précarité numérique en partenariat avec le secteur public et associatif.

### **3.2 Approche de la précarité numérique dans le cadre de la RSE**

L'approche de cette précarité impose de bien comprendre les définitions du phénomène (3.2.1.). Cette approche est par ailleurs caractérisée par une responsabilité partagée mais périphérique (3.2.2.). Aussi, il convient de cibler les publics pour en apprécier la posture stratégique (3.2.3.), ce qui conduit à relever des ambiguïtés et des tensions dans les discours (3.2.4.).

#### *3.2.1 Compréhension et définitions du phénomène*

La notion de précarité numérique est appréhendée de manière convergente mais nuancée par les entreprises interrogées. Si les termes diffèrent — « fracture numérique » ou « inclusion numérique » — toutes la définissent autour de deux dimensions : un manque d'équipement (ordinateur, tablette, Internet) et un déficit de compétences numériques de base (navigation, gestion de fichiers, communication en ligne).

Un répondant résume : « Le matériel, c'est une partie du problème, mais l'autre, c'est la capacité à s'en servir pour faire valoir ses droits, s'informer ou garder le lien social. »

Cette double approche technique et sociale rejoue la conception défendue par les institutions publiques. Le Haut-commissariat à la stratégie et au plan (2017, actualisé 2025) définit la pauvreté numérique comme une forme contemporaine d'exclusion sociale, comparable à la pauvreté énergétique ou alimentaire. Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus sollicitées non seulement comme fournisseurs de services, mais aussi comme partenaires de la cohésion sociale, en complément de l'action de l'État.

#### *3.2.2 Une responsabilité partagée mais encore périphérique*

Les entreprises interrogées manifestent une prudence certaine dans leur positionnement face à la précarité numérique, qu'elles perçoivent comme un phénomène systémique. M. Coty (SNCF) le

souligne : « Ce n'est pas notre métier de base, mais on ne peut pas faire comme si cela ne nous concernait pas. »

Cette posture traduit une logique d'engagement conditionné : l'entreprise agit en complémentarité avec les associations, les collectivités et l'État, dans les limites de ses compétences.

Certaines, toutefois, adoptent une approche plus volontariste. Mme Fortier (EDF) insiste sur la nécessité de « garantir l'accès aux services essentiels à tous », incluant le numérique. Cette légitimation s'appuie sur la mission d'intérêt général et l'ancrage territorial de l'entreprise.

Les entretiens révèlent néanmoins que la précarité numérique demeure une extension périphérique de la RSE, non un axe structurant. Cette situation illustre la tension entre responsabilité volontaire et coordination institutionnelle : les entreprises reconnaissent leur rôle, mais dans un domaine où l'État reste chef de file. Plusieurs répondants citent le Plan national pour un numérique inclusif (2018) et le Plan France Relance (2020), qui ont mobilisé 250 millions d'euros pour la formation des aidants numériques et la création de lieux de médiation. Ces programmes servent de cadre de référence dans lequel les entreprises s'inscrivent, via des partenariats ou des contributions en nature.

### *3.2.3 Ciblage des publics et posture stratégique*

Les actions se concentrent sur les jeunes, les personnes âgées et les publics en grande précarité (demandeurs d'asile, bénéficiaires de minima sociaux), identifiés grâce aux diagnostics territoriaux et aux associations partenaires. M. Veniard (La Poste) souligne : « On ne fait pas pour, on fait avec. » Cette démarche illustre une volonté de co-construction et de proximité avec les acteurs locaux.

Chez SFR, les médiateurs numériques coopèrent avec les associations pour orienter les actions, tandis que la Fondation Bouygues finance des projets associatifs spécialisés. Cette externalisation, gage d'efficacité, soulève toutefois la question de la dépendance à l'expertise associative. Le rôle des entreprises reste complémentaire à celui de l'État, dont la feuille de route France Numérique Ensemble 2023-2027 fixe les objectifs de référence : accompagner 8 millions de personnes, former 20 000 aidants, fournir 2 millions d'ordinateurs reconditionnés et créer 25 000 lieux de médiation.

Les entreprises étudiées agissent ainsi dans un écosystème hybride, associant État, collectivités et société civile. Cette gouvernance multi-niveau favorise la cohérence des actions et oriente les ressources privées vers des besoins précis, en phase avec les orientations publiques.

### *3.2.4 Ambiguités et tensions dans les discours*

Malgré la montée en puissance du thème, la précarité numérique demeure une notion floue, encore peu intégrée dans les outils stratégiques internes. Plusieurs répondants reconnaissent l'absence

d'indicateurs ou d'objectifs précis. M. Anger (Bouygues) évoque une « zone grise entre engagement sociétal et communication », révélant la difficulté de concilier sincérité et image.

La communication externe reste marquée par une tension entre visibilité et modestie. Mme Hachard (SFR) admet : « On ne veut pas faire du marketing social. Mais si on ne communique pas, personne ne sait ce qu'on fait. » Cette dialectique entre preuve et retenue constitue un trait distinctif des politiques RSE liées au numérique.

Plusieurs acteurs soulignent aussi une fracture dans la fracture : zones rurales, personnes handicapées ou non francophones demeurent davantage marginalisées. Ces constats invitent à mieux articuler les dispositifs de soutien avec les réalités des bénéficiaires. Beaucoup reconnaissent que certaines solutions restent trop technocentées ou inadaptées. Mme Fortier (EDF) note : « La fracture, ce n'est pas seulement un problème de débit Internet ou de terminal. C'est aussi une question d'accompagnement humain. »

Les arbitrages internes génèrent parfois des tensions : certaines directions perçoivent ces engagements comme une charge ou une attente mal définie, ce qui favorise inertie et dilution des responsabilités. Pour y remédier, des dispositifs de pilotage dédiés émergent. Chez La Poste, des indicateurs spécifiques mesurent la couverture territoriale des actions d'inclusion numérique, offrant un suivi objectivé et une légitimation interne des efforts menés.

Enfin, le périmètre d'action demeure sensible : les entreprises oscillent entre un devoir de vigilance élargi et la crainte d'une sur-responsabilisation. M. Coty (SNCF) résume : « Nous ne sommes pas l'État. Mais nous avons un rôle. » Ce positionnement hybride complexifie la lisibilité des engagements, tout en illustrant l'évolution de la RSE vers une logique de co-responsabilité, où les entreprises ne remplacent pas l'action publique mais la prolongent dans le champ économique et territorial.

### **3.3 Démarches contre la précarité numérique durant la crise Covid**

Nous relevons une typologie des actions concrètes (3.3.1.) ; des logiques partenariales (3.2.2.) ; des effets de la crise Covid (3.3.3.) pour mieux s'orienter vers une gouvernance partenariale pérenne (3.3.4.).

#### *3.3.1 Typologie des actions concrètes*

L'analyse des démarches engagées contre la précarité numérique révèle une grande diversité d'initiatives. Les entreprises étudiées ont principalement mobilisé des leviers matériels et financiers pour soutenir des actions d'inclusion portées par des acteurs associatifs. Cette logique d'appui indirect traduit leur position de facilitateur, non d'opérateur direct. Un responsable de la Fondation EDF résume : « L'organisation de cette démarche contre la précarité, c'est premièrement du don de matériel et deuxièmement du soutien financier pour effectuer de l'accompagnement. »

Les actions se structurent autour de trois axes : redistribution de matériel, accompagnement via médiateurs ou associations, et animation de dispositifs territoriaux. À La Poste, des partenariats ont permis de fournir des ordinateurs reconditionnés à des publics prioritaires (jeunes en décrochage, personnes âgées isolées, familles monoparentales).

Les entreprises délèguent la médiation au tissu associatif local, reconnu pour sa proximité et sa capacité à instaurer la confiance. SFR finance la formation des médiateurs et les espaces d'accompagnement, tandis que Bouygues Télécom soutient des projets pilotes innovants portés par l'économie sociale et solidaire.

Ce positionnement partenarial s'inscrit dans la cohérence des politiques publiques telles que France Relance (2020) ou la Stratégie nationale pour un numérique inclusif (2018), servant de cadres d'alignement. Les initiatives privées s'y intègrent comme compléments opérationnels et leviers de déploiement local.

### *3.3.2 Logiques partenariales et territorialisation*

Les partenariats sont centraux dans les dispositifs étudiés. Les entreprises s'appuient sur un maillage d'acteurs issus du tissu associatif, des collectivités, d'établissements publics et parfois d'autres entreprises. Ce mode d'action stratégique compense le manque d'expertise interne et garantit une adaptation fine aux besoins locaux grâce à la proximité des partenaires.

À La Poste, l'ancrage territorial facilite la détection des besoins. M. Veniard souligne : « la réussite passe par l'écoute du territoire, pas par un déploiement uniforme. » Cette territorialisation permet d'adapter les formes d'intervention : ateliers, accompagnement dans les MSAP, dons de matériel ou formations.

Chez SFR, les associations locales pilotent la plupart des actions dans les zones sensibles, tandis que la Fondation Bouygues mise sur l'implication des salariés dans la sélection et le suivi des projets. « C'est un mode de sélection plus engagé, plus crédible », explique M. Anger. Cette implication renforce la légitimité interne des démarches.

Ces dispositifs traduisent une gouvernance partenariale articulant contributions publiques et privées. La lutte contre la précarité numérique devient un espace d'expérimentation d'une RSE collaborative, où les frontières entre acteurs s'estompent. Ces partenariats, d'abord ponctuels, tendent à s'institutionnaliser via des conventions pluriannuelles et des structures mixtes d'animation territoriale.

### *3.3.3 Effets de la crise Covid comme révélateur*

La crise de la Covid-19 a agi comme révélateur et accélérateur des inégalités numériques. Toutes les entreprises reconnaissent que la pandémie a rendu visibles des fractures d'accès et d'usage

auparavant sous-estimées. M. Coty (SNCF) précise qu'il s'agit d'un « électrochoc institutionnel » : « des publics entiers étaient complètement déconnectés, pas par choix mais par défaut. »

L'enseignement à distance, le télétravail et les démarches en ligne ont mis en lumière les difficultés d'usage. Mme Hachard (SFR) note que « certains abonnés nous appelaient pour demander comment allumer leur box ». Les entreprises ont alors élargi leur conception de la précarité : il ne s'agit plus seulement d'accès mais aussi de compétence d'usage.

Des initiatives ont été renforcées : la Fondation Bouygues a créé un fonds d'urgence pour les familles sans équipement ; EDF a accru ses dons de matériel, et La Poste a organisé des permanences numériques et diffusé des guides d'usage. Ces mesures traduisent une réactivité réelle, mais aussi un repositionnement stratégique.

Cette période a néanmoins révélé des tensions : coordination insuffisante, inégalités d'accès aux ressources, difficultés d'évaluation des besoins. Plusieurs entreprises ont reconnu que leurs dispositifs RSE manquaient d'agilité face à l'urgence, ce qui a conduit à repenser leurs modes d'action et à pérenniser les innovations initiées pendant la crise.

### *3.3.4 Vers une gouvernance partenariale pérenne*

La lutte contre la précarité numérique s'inscrit désormais dans des logiques de gouvernance durable. La coopération entre entreprises et associations, d'abord conjoncturelle, s'est structurée en véritables architectures de co-responsabilité. EDF, SFR et La Poste participent à des réseaux inter-entreprises pilotés par l'ANCT, favorisant la mutualisation des pratiques et la coordination territoriale.

Cette évolution marque le passage d'un mécénat social à une RSE partenariale, fondée sur des investissements sociétaux durables et des expérimentations cofinancées avec les pouvoirs publics. Les entreprises participent également à la gouvernance des dispositifs d'évaluation.

Ces dynamiques transforment la culture interne : M. Veniard (La Poste) observe que « l'on apprend à faire ensemble, à écouter les associations et les collectivités ». La responsabilité devient partagée : il ne s'agit plus seulement de compenser, mais de co-construire.

Ainsi, la crise Covid-19, en révélant les fragilités structurelles, a servi de déclencheur pour une redéfinition de la RSE comme politique d'interdépendance. L'entreprise s'affirme comme acteur de gouvernance territoriale, capable de co-piloter avec les institutions publiques les transitions sociales et numériques.

## 4. Discussion

Il s'agit de comprendre la nature et la portée des démarches d'inclusion numérique (4.1.), mais aussi d'appréhender les limites et les enjeux de ces démarches d'inclusion (4.2.). Cela conduit à s'orienter vers une redéfinition du rôle sociétal des entreprises (4.3.).

### 4.1. Nature et portée des démarches d'inclusion numérique

Les résultats mettent en évidence des démarches d'inclusion numérique réelles mais encore fragmentées et inégales selon les entreprises étudiées. Les grands groupes (La Poste, EDF, SNCF, Bouygues Télécom, SFR) se sont engagés à travers leurs fondations et programmes RSE, mais sans toujours s'inscrire dans une logique de politique publique globale. Cette déconnexion traduit un double paradoxe : les entreprises occupent un champ historiquement géré par l'État et les associations, tout en agissant sans cadre commun de référence, alors que la précarité numérique est désormais une priorité nationale.

Depuis 2018, la Stratégie nationale pour un numérique inclusif, portée par l'État et l'ANCT, a défini une feuille de route visant à réduire les inégalités d'accès et d'usage. Le plan France Relance (2020) a mobilisé 250 millions d'euros pour former les médiateurs, créer des lieux de médiation et soutenir les initiatives locales. La feuille de route *France Numérique Ensemble 2023-2027* fixe des objectifs chiffrés : accompagner 8 millions de personnes éloignées du numérique, former 20 000 aidants et reconditionner 2 millions d'ordinateurs. Ces programmes constituent un cadre de référence incontournable.

Les entretiens montrent toutefois que l'intégration de ces initiatives reste inégale. Les actions observées s'inscrivent davantage dans une logique de complémentarité ou d'expérimentation que d'alignement stratégique. EDF et La Poste ont articulé leurs programmes avec les dispositifs publics via des partenariats avec l'ANCT ou les collectivités, tandis que SFR et Bouygues Télécom privilégièrent une approche plus sectorielle et associative, orientée vers la formation ou le don de matériel. Cette diversité illustre la coexistence de deux logiques : une RSE d'accompagnement des politiques publiques et une RSE de substitution, comblant temporairement les carences de l'action publique.

Cette pluralité d'acteurs traduit la richesse du tissu partenarial français mais aussi la difficulté de coordination. Les associations — Emmaüs Connect, WeTechCare, Les Petits Débrouillards — demeurent au cœur de la mise en œuvre. Pourtant, les relations avec les entreprises reposent encore sur des conventions bilatérales, sans mutualisation ni gouvernance commune. M. Veniard (La Poste) le reconnaît : « il manque un espace partagé pour croiser les besoins, les financements et les compétences. » ; d'où la nécessité de renforcer les structures de coordination, à l'image des Hubs territoriaux pour un numérique inclusif créés depuis 2021 pour fédérer acteurs publics et privés. Ces constats rejoignent les analyses de Warschauer (2004), qui souligne l'articulation entre

accès matériel, compétences d'usage et médiation sociale comme fondement de l'inclusion numérique.

La discussion révèle ainsi une RSE en transition : d'un modèle centré sur le mécénat, elle évolue vers une logique d'écosystème où l'entreprise devient un partenaire institutionnel de la cohésion sociale. Cette dynamique demeure freinée par l'absence d'outils de mesure communs. Les entreprises reconnaissent la difficulté à évaluer les effets réels de leurs actions, faute d'indicateurs partagés entre acteurs publics, privés et associatifs. Le *Baromètre du numérique* (ARCEP, 2023) indique d'ailleurs que près de 15 % des Français restent éloignés du numérique, confirmant l'ampleur du défi.

En définitive, la nature et la portée des démarches d'inclusion numérique montrent une tension entre volontarisme et dispersion. L'engagement des entreprises, bien que croissant et sincère, reste souvent déconnecté d'une stratégie nationale de long terme. Pour acquérir une réelle efficacité sociétale, ces initiatives doivent s'inscrire dans une gouvernance partagée entre l'État, les entreprises et les associations, fondée sur des objectifs communs et une évaluation collective des impacts. C'est à cette condition que la lutte contre la précarité numérique pourra devenir un levier structurant de la responsabilité sociétale des entreprises.

#### **4.2. Limites et enjeux des démarches d'inclusion numérique**

L'analyse des entretiens montre que, malgré la diversité des actions engagées, les démarches d'inclusion numérique des grandes entreprises restent limitées en portée, cohérence stratégique et capacité d'évaluation. Ces limites tiennent autant à la nature volontaire de la RSE qu'à la complexité du phénomène de précarité numérique, lié à des facteurs sociaux, territoriaux et économiques dépassant le périmètre d'action de l'entreprise. Comme le soulignent Gond et al. (2009), la RSE demeure souvent instrumentale tant qu'elle n'intègre pas une gouvernance multi-niveau articulant parties prenantes publiques et privées.

Les répondants reconnaissent la faible capacité à mesurer les impacts. Les initiatives (dons, financement d'associations, médiation) ont une portée symbolique forte, mais sont souvent évaluées en termes de moyens plus que de résultats. M. Coty (SNCF) le note : « Nous savons combien d'ordinateurs ont été donnés, mais pas combien de personnes ont réellement gagné en autonomie numérique. » Cette difficulté renvoie à l'absence d'indicateurs harmonisés permettant de comparer les effets des actions privées et publiques. Le *Rapport du Sénat sur la lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique* (2020) et les bilans de l'ANCT (2024) insistent sur la nécessité d'une meilleure articulation des données pour évaluer l'efficacité des politiques d'inclusion.

Une autre limite réside dans la faible intégration des entreprises dans la gouvernance publique. La plupart des acteurs interrogés déplorent un manque de coordination avec l'État et les collectivités. Les partenariats existants restent ponctuels. Les entreprises financent des projets ou participent à

des programmes territoriaux sans être intégrées aux instances décisionnelles. Cette situation découle de la prudence institutionnelle de l’État, soucieux de préserver l’intérêt général, mais aussi d’une forme d’autolimitation des entreprises, qui craignent de dépasser leur rôle économique. Mme Fortier (EDF) évoque une « ligne de crête » : « Nous voulons contribuer, pas piloter. » Certains dispositifs récents tendent néanmoins à structurer cette coopération. Les *Hubs territoriaux pour un numérique inclusif* (2021) créent un espace d’articulation entre pouvoirs publics, associations et entreprises. Des groupes comme La Poste ou EDF y participent activement, illustrant une gouvernance collaborative. Ces structures visent à mutualiser les ressources et à éviter la duplication des initiatives, ouvrant une voie prometteuse pour dépasser la fragmentation actuelle.

Les limites tiennent aussi à la nature technocentré de certaines actions. Beaucoup de programmes se concentrent sur la fourniture de matériel ou la connectivité, au détriment de l’accompagnement humain. Mme Fortier (EDF) rappelle que « la fracture numérique, c’est aussi une fracture sociale et culturelle ». Cette idée rejoint le *Conseil national du numérique* (2023), qui appelle à des dispositifs d’accompagnement durables plutôt qu’à la simple distribution d’équipements. Comme le souligne Laville (2013), l’économie solidaire n’est efficace que lorsqu’elle favorise la capacitation et la participation active des individus. Les approches basées sur la médiation et la formation restent les plus efficaces, mais exigent des investissements durables et une coopération accrue avec les acteurs de terrain.

Enfin, la discussion met en lumière l’enjeu de la responsabilité partagée. La précarité numérique, parce qu’elle touche à des droits fondamentaux (information, éducation, emploi, services publics), ne peut être portée par les seules entreprises. L’État conserve un rôle pivot dans la définition des priorités et la régulation du cadre d’action, tandis que les associations demeurent les vecteurs principaux d’accompagnement. Les entreprises doivent s’inscrire dans une logique de co-responsabilité et non se substituer à l’action publique. Il s’agit pour elles de devenir des partenaires structurels, notamment via la co-construction de programmes et le partage d’expertise.

Ces constats soulignent la nécessité de renforcer la coopération entre sphères publique, privée et associative pour bâtir un modèle pérenne d’inclusion numérique. La stratégie *France Numérique Ensemble 2023–2027* s’inscrit dans cette perspective, en favorisant les collaborations hybrides et l’innovation sociale. À terme, la RSE pourrait ainsi évoluer d’un rôle de soutien périphérique à celui de catalyseur institutionnel, contribuant activement à la cohésion sociale et territoriale.

#### **4.3. Vers une redéfinition du rôle sociétal des entreprises**

Les résultats invitent à repenser le rôle des entreprises dans la lutte contre la précarité numérique, au-delà du cadre classique de la responsabilité sociétale. Si la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur, elle a aussi révélé les limites d’un modèle d’intervention reposant sur la seule volonté des acteurs privés. Les grandes entreprises ont montré leur capacité d’adaptation et d’innovation sociale. Toutefois, leurs actions demeurent encore insuffisamment intégrées à une gouvernance nationale partagée.

Une limite majeure réside dans le manque d'articulation entre les initiatives d'entreprise et les cadres publics. La *Stratégie nationale pour un numérique inclusif* (2018), le *plan France Relance* (2020) et la feuille de route *France Numérique Ensemble* (2023–2027) constituent des référentiels essentiels, mais encore peu internalisés par les acteurs économiques. De nombreux programmes fonctionnent en parallèle, sans réelle synergie avec les dispositifs publics. Comme le souligne Banerjee (2008), la RSE tend souvent à reproduire les logiques managériales dominantes sans remise en cause des rapports de pouvoir. La cohérence des politiques d'inclusion repose donc sur la capacité à fédérer entreprises, collectivités et associations autour d'objectifs communs et mesurables.

Une autre dimension concerne la gouvernance partenariale. Les initiatives observées traduisent un passage du mécénat à la co-construction. La Poste, EDF ou SFR participent désormais à des programmes territoriaux cofinancés avec l'État et les collectivités. Ces expériences illustrent un mouvement de coproduction de la solidarité numérique, où les entreprises deviennent des acteurs de gouvernance territoriale. Mme Fortier (EDF) le résume : « Nous apprenons à agir avec les autres, à partager la décision et la responsabilité. » Cette évolution témoigne d'une maturation de la RSE vers une conception plus systémique, intégrant cohésion sociale et développement local. Ce type de gouvernance n'est pas propre à la France. Dans d'autres pays européens, comme la Belgique ou les pays nordiques, des dispositifs similaires associent étroitement les entreprises aux politiques publiques d'inclusion numérique. En Belgique, par exemple, l'extension du domaine de la politique d'inclusion numérique a été largement soutenue par la recherche et la concertation institutionnelle (Verhaert et al., 2024). La Commission européenne (2025) souligne également cette tendance dans son panorama des politiques d'inclusion, mettant en évidence la convergence des stratégies européennes vers une coresponsabilité accrue entre pouvoirs publics, société civile et entreprises.

Pour autant, cette dynamique reste inachevée. Les partenariats demeurent souvent limités à la durée des projets, sans réelle pérennisation. Plusieurs répondants appellent à un cadre national de concertation pour harmoniser les pratiques et suivre les impacts. L'ANCT joue un rôle central dans cette coordination, mais ses liens avec les entreprises restent ponctuels. Les *Hubs territoriaux pour un numérique inclusif* constituent une première avancée vers une gouvernance partagée, bien que leur déploiement demeure inégal selon les territoires.

La question de l'évaluation des impacts constitue un autre enjeu. Tandis que les politiques publiques s'appuient sur des baromètres nationaux (ARCEP, INSEE), les entreprises disposent rarement d'outils pour mesurer les effets réels de leurs engagements. L'absence de métriques communes limite la comparaison, la mutualisation et l'ajustement. Une approche intégrée, fondée sur la transparence et le partage des données, renforcerait la légitimité des actions et leur cohérence avec les politiques sociales nationales.

Au-delà de l'inclusion numérique, cette réflexion interroge la place de l'entreprise dans la solidarité nationale. La RSE apparaît à la fois comme un laboratoire d'innovation sociale et un levier de transformation du lien entre économie et société. L'enjeu n'est plus de « compenser » les inégalités, mais de co-construire des solutions durables avec les pouvoirs publics et la société civile. La lutte contre la précarité numérique devient ainsi un champ d'expérimentation d'une RSE plus mature, assumant une fonction institutionnelle au service de l'intérêt général.

Cette perspective ouvre un horizon plus large : celui d'une responsabilité partagée entre entreprises, associations et État, fondée sur la coresponsabilité et la coopération. Ce mouvement, déjà amorcé, appelle à consolider les cadres de gouvernance, à créer des indicateurs communs et à reconnaître mutuellement les rôles de chacun. C'est dans cet espace collectif, encore en construction, que se joue l'avenir d'une RSE appliquée à l'inclusion numérique — non plus communicationnelle ou philanthropique, mais véritablement contributive à la réduction des inégalités sociales et territoriales dans un contexte de transition numérique globale.

## Conclusion

Cette recherche a examiné la manière dont plusieurs grandes entreprises françaises (La Poste, EDF, SNCF, SFR, Bouygues Télécom) intègrent la lutte contre la précarité numérique dans leur politique de responsabilité sociétale (RSE). Les entretiens menés révèlent un engagement croissant, mais encore largement indirect et fragmenté. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la RSE demeure souvent périphérique lorsque les entreprises délèguent leur responsabilité sociétale sans réelle intégration stratégique.

Les entreprises sont conscientes de leur rôle sociétal et du poids du numérique dans la réduction des inégalités, mais leurs initiatives restent souvent limitées à la philanthropie ou au mécénat. Cette posture, que Laville (2010) qualifie de « RSE compensatoire », découle d'un manque d'expertise et d'une prudence institutionnelle face aux missions publiques. La crise sanitaire a toutefois marqué un tournant, révélant l'ampleur des fractures d'accès et d'usage et incitant plusieurs groupes à renforcer leurs dispositifs internes ou à rejoindre des programmes publics.

Ces démarches, bien que pertinentes, ne suffisent pas à traiter les causes structurelles de la précarité numérique. Pour y parvenir, les entreprises doivent passer d'une logique de soutien à une logique de co-production, en intégrant la médiation numérique et la formation dans leurs stratégies. Ce mouvement rejette la conception d'une RSE transformatrice proposée par Gond et al. (2009), où la responsabilité devient un levier d'apprentissage collectif et d'innovation sociale.

La recherche montre également la nécessité d'un cadre de gouvernance mieux articulé entre entreprises et État. Les initiatives publiques – *Stratégie nationale pour un numérique inclusif* (2018), *France Numérique Ensemble* (2023–2027) – offrent un socle d'action que les acteurs privés gagneraient à s'approprier. Cette articulation entre action publique et entrepreneuriale rejette la vision de Maroun (2022), selon laquelle la RSE n'est efficace que lorsqu'elle s'ancre dans des ressources institutionnelles partagées. Les entreprises pourraient ainsi devenir des co-

acteurs des politiques d'inclusion, en intégrant les objectifs nationaux d'accès et de formation dans leurs critères ESG, renforçant ainsi la cohérence entre initiatives privées et politiques publiques. L'évaluation demeure un enjeu majeur. Faute d'indicateurs communs, les entreprises peinent à mesurer l'impact social réel de leurs actions. Or, comme le soutiennent Costa et Menichini (2013), la redevabilité des politiques RSE suppose des indicateurs participatifs co-construits avec les parties prenantes. Van Deursen (2020) plaide également pour des mesures fondées sur les usages et l'autonomie plutôt que sur le nombre d'équipements distribués. Une telle approche favoriserait transparence et apprentissage collectif.

Ainsi, la lutte contre la précarité numérique illustre la transformation du rôle sociétal des entreprises : d'un soutien périphérique, elles deviennent des acteurs de gouvernance territoriale. Cette évolution s'inscrit dans la lignée de Sen (1999), pour qui le développement humain repose sur la capacité effective à agir. L'inclusion numérique apparaît alors comme un levier d'émancipation et de justice sociale, rejoignant les analyses de Beaunoyer et al. (2020) sur les nouvelles formes d'inégalité numérique. Trois leviers ressortent : intégrer l'inclusion numérique à la formation, développer des partenariats durables et instaurer une évaluation partagée des impacts. Ces orientations permettraient aux entreprises de transformer leurs engagements en leviers de cohésion durable, fondés sur la coresponsabilité avec l'État et la société civile.

En somme, la RSE peut devenir un véritable moteur d'innovation sociétale. À condition d'assumer ce rôle, les entreprises peuvent contribuer activement à la réduction des inégalités numériques, en faisant de l'inclusion un pilier stratégique. Cette évolution marque le passage d'une responsabilité proclamée à une responsabilité pratiquée – fondée sur la coopération, l'évaluation et l'impact mesurable, dans la lignée d'une RSE soutenable et transformatrice (Laville, 2010 ; Maroun, 2022).

## Bibliographie

AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES (ANCT). (2024). *Bilan et perspectives des politiques d'inclusion numérique 2023-2024*. Paris : ANCT.

ARCEP. (2024). *Baromètre du numérique – Édition 2023*. Mai

ARJALIES D.-L. & MUNDY J. (2013), « The use of management control systems to manage CSR strategy: A lever of control perspective », *Management Accounting Research*, vol. 24, no. 4, p. 284-300.

BANERJEE S. B. (2008), « Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly », *Critical Sociology*, vol. 34, no. 1, p. 51-79.

BEAUNOYER E. DUPERE, S. & GUITTON M.-J. (2020), « Covid-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies », *Computers in Human Behavior*, vol. 111, p. 1-9.

BEN YOUSSEF A. (2004), « Les quatre dimensions de la fracture numérique », *Réseaux*, no. 127-128, p. 181-209.

BOIN A., HART P., STERN E. & SUNDELIUS B. (2005), *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, Cambridge University Press.

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper et Row.

CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.

CARDON D. (2010), *La démocratie Internet : Promesses et limites*, Seuil.

CARROLL A. B. (1999), « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct », *Business et Society*, vol. 38, no. 3, p. 268-295.

CLAERR T. (2020), « Renforcer le rôle des bibliothèques dans la lutte contre la fracture numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, no. 6, p. 47-53.

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.

COMMISSION EUROPEENNE (2005), *Communication sur l'e-inclusion : permettre la participation à la société de l'information*, Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.

COMMISSION EUROPEENNE (2025), *State of the Digital Decade 2025 report*. Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.

CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE, (2023). *Rapport de la concertation nationale sur le volet Inclusion numérique du CNR Numérique*.

COUR DES COMPTES (2024), *Rapport public thématique : programme France Services (2020-2023)*.

COSTA R. & MENICHINI T. (2013), « A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception », *Expert Systems with Applications*, vol. 40, no. 1, p. 150-161.

DOUEIHI M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil.

FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

GOND J.-P., PALAZZO G. & BASU K. (2009), « Reconsidering instrumental corporate social responsibility through the Mafia metaphor », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no. 1, p. 57-85.

GRANJON F. (2009), « Inégalités numériques et reconnaissance sociale : des usages populaires de l'informatique connectée », *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, no. 1, p. 19-44.

HARGITTAI E. (2002), « Second-level digital divide: Differences in people's online skills », *First Monday*, vol. 7, no. 4.

INSEE (2021), *L'illectronisme en France : état des lieux*, Dossier de presse.

KESTEMAN N. (2019), « Entre illettrisme et illectronisme. Les nouveaux publics à faible autonomie administrative. », *Revue des politiques sociales et familiales*, no. 135, p. 65-73.

KUHLMANN S., BOUCKAERT G., GALLI D., REITER R., & VAN HECKE, S. (2021), « Opportunity management of the COVID-19 pandemic: Testing the crisis from a global perspective », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 88, no. 2, p. 387-405.

LAHIRE B. (2004), *La culture des individus*, La Découverte.

LAVILLE J.-L. (2010), *Politiques de l'association*, Seuil.

LAVILLE J.-L. (2013), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Fayard.

LEMOS M. C. & AGRAWAL A. (2006), « Environmental governance », *Annual Review of Environment and Resources*, no. 31, p. 297-325.

LIVINGSTONE S. & HELSPER E. (2007), « Gradations in digital inclusion: Children, young people and the digital divide », *New Media et Society*, vol. 9, no. 4, p. 671-696.

MAROUN É. (2022), « Illectronisme et illettrisme : la question des compétences minimales pour maîtriser les outils numériques. », *Informations sociales*, no. 205, p. 33-37.

MATTEN D. & MOON J. (2008), « “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, p. 404-424.

MICHEL C. & BOBILLIER-CHAUMON M.-É. (2009), « Fracture numérique chez les seniors du 4<sup>e</sup> âge. Observation d'une acculturation technique », *Ergonomie et vieillissement*, volume dédié (Gérontotechnologie).

MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

NGUYEN M. H., GRUBER J., FUCHS J., MARLER W. & HUNSAKER, A. (2020), « Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research », *Social Media + Society*, vol. 6, no. 3, p. 1-6.

PLANTARD P. (2015), « Illectronisme et médiation numérique », *Revue Terminal*, no. 116, p. 67-81.

PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2011), « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2, p. 62-77.

RALLET A. & ROCHELANDET F. (2004), « Les nouvelles fractures numériques », *Revue d'économie industrielle*, vol. 105, no. 1, p. 25-48.

ROMELAER P. (2005), « L'entretien individuel semi-directif », dans R. Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, p. 177-204, Dunod.

SANDOZ-GUERMOND F. & BOBILLIER-CHAUMON M.-É. (2007), « Apports des démarches d'inspection et des tests d'usage dans l'évaluation de l'accessibilité de E-services », *Les Cahiers du numérique*, vol. 3, no. 2, p. 45-61.

SELWYN N. (2004), « Reconsidering Political and Popular Understandings of the Digital Divide », *New Media et Society*, vol. 6, no. 3, p. 341-362.

SEN A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press.

THEVENOT L. (2011), « Conventions for measuring and questioning policies », *Review of International Political Economy*, vol. 18, no. 2, p. 282-315.

SENAT (2020), *L'illectronisme ne disparaîtra pas d'un coup de tablette magique ! Rapport n° 711 (2019-2020) : Mission d'information « Lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique »*.

TIROLE J. (2017), *Économie du bien commun*, Presses Universitaires de France.

VAN DEURSEN A. J. (2020), « Digital Inequality During a Pandemic: Quantitative Study of Differences in COVID-19-Related Internet Uses and Outcomes Among the General Population », *Journal of Medical Internet Research*, vol. 22, no. 8.

VAN DIJK J. A. G. M. (2005), *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, SAGE Publications.

VERHAERT P., VAN AUDENHOVE L., ROTHE F.-F., PONNET K. & ANRIJS S. (2024). *The expansion of the digital inclusion policy domain in Belgium* (Policy Brief #81). Brussels: Vrije Universiteit Brussel, SMIT.

WARIN P. & REVIL H. (2020), « Le numérique, le risque de ne plus prévenir le non-recours », *Vie Sociale*, no. 28, p. 121-136.

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

YIN R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.