

# *Table des matières*

---

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>INTRODUCTION GENERALE.....</i>                                                                                       | <i>7</i>   |
| <i>PARTIE I. LE SERVICE PUBLIC, LA RSE ET LEUR ARTICULATION DANS LA LITTERATURE.....</i>                                | <i>17</i>  |
| <i>CHAPITRE I. LE SERVICE PUBLIC ET LA RSE EN FRANCE : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE.....</i>                              | <i>19</i>  |
| <i>I.1. L'Essor du Service Public et le déclin du Paternalisme.....</i>                                                 | <i>21</i>  |
| <i>I.2. L'ébranlement du Service Public.....</i>                                                                        | <i>39</i>  |
| <i>I.3. L'essor de la RSE.....</i>                                                                                      | <i>63</i>  |
| <i>CONCLUSION DU CHAPITRE I.....</i>                                                                                    | <i>97</i>  |
| <i>CHAPITRE II. LE SERVICE PUBLIC ET LA RSE EN FRANCE : UNE PERSPECTIVE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</i>            | <i>99</i>  |
| <i>II.1. Saisir les modes d'articulation du Service Public et de la RSE.....</i>                                        | <i>101</i> |
| <i>II.2. Observer, interpréter la démarche RSE d'un grand service public de réseaux.....</i>                            | <i>119</i> |
| <i>II.3. Construire un cadre méthodologique et choisir les terrains de la recherche.....</i>                            | <i>140</i> |
| <i>CONCLUSION DU CHAPITRE II.....</i>                                                                                   | <i>154</i> |
| <i>CONCLUSION DE LA PARTIE I.....</i>                                                                                   | <i>156</i> |
| <i>PARTIE II. FRANCE TELECOM ET SON (SES) DISPOSITIF(S) RSE : INTENTIONS, TRADUCTIONS ET USAGES.....</i>                | <i>159</i> |
| <i>CHAPITRE III. DE LA DGT A FRANCE TELECOM, DU SERVICE PUBLIC A LA RSE.....</i>                                        | <i>160</i> |
| <i>III.1. Les méthodes de l'enquête de la recherche empirique sur la démarche RSE officielle de France Télécom.....</i> | <i>162</i> |
| <i>III.2. Des télécommunications « biens publics » aux télécommunications « marchandises » (1794-1980/90).....</i>      | <i>171</i> |
| <i>III.3. De l'essor des télécommunications à la crise (1990 -2005).....</i>                                            | <i>181</i> |

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>III.4. De l'après crise à nos jours (2005 -2011)</i> .....                                                                                        | 205 |
| <i>CONCLUSION DU CHAPITRE III</i> .....                                                                                                              | 230 |
| <i>CHAPITRE IV. LE DISPOSITIF RSE « HYBRIDE » DE FRANCE TELECOM</i> .....                                                                            | 234 |
| <i>IV.1. Du déploiement du dispositif RSE officiel du Groupe au développement de dispositifs autonomes</i> .....                                     | 236 |
| <i>IV.2. La réception du dispositif RSE dans la filiale française du Groupe</i> .....                                                                | 265 |
| <i>IV.3. Le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ses spécificités</i> .....                                                       | 291 |
| <i>IV.4. Le dispositif « Accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail » de France Télécom et ses spécificités</i> ..... | 314 |
| <i>CONCLUSION DU CHAPITRE IV</i> .....                                                                                                               | 341 |
| <i>CONCLUSION DE LA PARTIE 2</i> .....                                                                                                               | 345 |
| <i>CONCLUSION GENERALE</i> .....                                                                                                                     | 348 |
| <i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....                                                                                                                           | 355 |
| <i>LISTE DES ANNEXES</i> .....                                                                                                                       | 372 |

# *Introduction générale*

---

*Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous intéresserons à la dynamique insufflée par l'introduction de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans une entreprise, France Télécom(FT), un service public historique.*

*Cette entreprise (autrefois une administration, la Direction Générale des Télécommunications) est née en 1991 sous le statut d'exploitant de droit public pour fournir le service public de téléphonie fixe sur tout le territoire français. Aujourd'hui, privatisée, cotée en bourse, elle a élargi ses activités aux différentes technologies des télécommunications et à la vente de contenus, du e-commerce, de la publicité en ligne,...Elle a aussi largement développé son périmètre géographique.*

En 2004 (année de sa privatisation) France Télécom a présenté la RSE comme un axe prioritaire de sa stratégie et créé une direction spécifique pour l'intégrer dans son fonctionnement. Depuis lors, la RSE s'incarne à travers une démarche systématique, dont l'objectif affiché est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise tout en contribuant aux enjeux du développement durable (DD) (viser l'efficacité économique, maintenir l'intégrité de l'environnement, assurer l'équité sociale). Progressivement, cette démarche s'est renforcée. Et aujourd'hui, à chaque niveau de l'organisation, pour chaque métier et filiale du groupe, des plans d'action sont définis, des tâches sont affectées, des indicateurs élaborés...Depuis 2008, on peut observer dans le rapport RSE de l'entreprise que trois orientations structurent sa démarche :

- « **Inclure** » comprend des actions améliorant l'accès des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour un ensemble large de populations ;
- « **Préserver** » valorise la politique environnementale de l'entreprise et ses offres de produits et services nouveaux ou traditionnels permettant d'atténuer les nuisances écologiques ;
- « **Etre attentif** » met en avant les actions de prévention de risques liés aux usages des TIC et aussi aux pratiques quotidiennes des salariés et fournisseurs de l'entreprise.

France Télécom assure toujours le service public des télécommunications en France. Les articles de loi L. 35-1, L. 35-2 et L. 35-3 du code des télécommunications en posent les contours et présentent les mesures de contrôle auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Ce

service implique la desserte d'un service universel des télécommunications (qui s'applique à tous les Etats européens). Il correspond à un ensemble minimal de prestations d'une qualité définie, accessible à tous les utilisateurs finaux, à un prix abordable, compte tenu des conditions nationales spécifiques, sans distorsion de concurrence. Ces prestations ont en France la particularité d'être soumises aux exigences des trois principes communs à l'ensemble des services publics de ce pays : **l'égalité d'accès** pour tous et partout, **la continuité** du service et son **adaptabilité** aux besoins des individus et de la société. Cependant, face aux évolutions de l'entreprise et des règles de fonctionnement de son marché, ces exigences nationales perdent de leur influence. Par contre, on peut constater à la lecture de son rapport RSE de 2008, et plus particulièrement dans les pages consacrées à l'orientation « **inclure** » que France Télécom déploie à travers le monde, plusieurs offres de produits et services visant le même objectif que le service public français, celui de lutter contre les facteurs d'exclusion sociale, géographique, économique et culturelle, tout en développant son activité.

La manière dont France Télécom articule le service public (SP) et la RSE semble alors s'inscrire pleinement dans la vision du Centre Européen des Employeurs et des Entreprises à participation Publique (CEEP) auquel elle appartient. Celui-ci considère en effet, le SP et le DD (ou la RSE) comme étroitement liés par leur finalité : servir l'intérêt général. Les entités responsables de service public sont à son sens, doublement concernées par le mouvement de la RSE : elles le sont en tant qu'entreprises en général « *soucieuses d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché* » ; mais aussi en tant qu'entreprises ayant des missions « *particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés d'intérêt général* » (Annexe 1)<sup>1</sup>. Le CEEP précise aussi que « *la production durable et principale de service d'intérêt général induit chez les prestataires un comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* » ; et ajoute qu'il existe une grande convergence entre les missions d'intérêt général, « *fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale* » et la RSE.

Cependant, les auteurs en sciences de gestion qui analysent les liens entre SP et RSE ont mis en évidence la coïncidence de l'avènement d'une RSE « explicite » (Matten et Moon, 2006)

---

<sup>1</sup> Avis du Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des entreprises d'intérêt général (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises ».

dans les modes de management de la grande entreprise, avec l'affaiblissement de la régulation par l'Etat et la montée de l'orthodoxie libérale incarnée par les premières vagues de privatisation des services publics (Maignan 2002a, 2002b ; Matten et Moon, 2006 ; Hommel, 2006 ; Capron, 2006, 2009a, 2009b ; Berthoin Antal et Sobzack, 2007 ; Boidin et alii, 2007 ; Rousseau, 2008,...)

Dans le contexte français, les effets de l'essor de la RSE et du déclin du SP sur les grands services historiques de réseaux comme France Télécom, n'ont été que rarement explorés (Marais et Reynaud, 2007; Merlin-Brogniart ; 2007, 2010 ; Rousseau, 2008). Nous avons tenté de remédier à cette situation dans le cadre de notre travail doctoral. Nous avons voulu comprendre comment s'articulaient aujourd'hui RSE et SP dans ce type d'entreprise, en particulier lorsqu'elles sont soumises à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (MVA) et cela en tenant compte de leur histoire et de celle de leur secteur d'activité.

Notre question de recherche a été la suivante :

**Comment s'inscrit la RSE dans le gouvernement et le management d'un grand service public historique de réseaux français aujourd'hui privatisé ?**

Bien qu'au cœur des crises socio-économiques graves que nous traversons - de nombreux auteurs s'interrogent sur les nouveaux modes de régulation et de développement - il ne s'agissait pas pour nous de participer au débat sur la pertinence du SP et de la RSE, même si nous espérons pouvoir par nos résultats en éclairer certains éléments. Il s'agissait plus modestement de comprendre comment les logiques qui sous tendent historiquement SP et RSE, alors que l'une et l'autre se prévalent de servir l'intérêt général, s'opposent, se juxtaposent, s'articulent concrètement dans un contexte managérial dominé par la logique de MVA.

Nous nous sommes donc intéressée à l'entreprise France Télécom (FT), une ancienne Administration : la Direction Générale des Télécommunications. Plusieurs raisons ont motivé ce choix dont certaines ont été brièvement évoquées plus haut :

D'abord, FT est soumise aux exigences de la MVA depuis 1997. En 1990, dans un contexte d'ouverture de son secteur à la concurrence (loi du 29 Décembre 1990 sur la Réglementation des télécommunications) cette entreprise est devenue un exploitant de droit public. En 1996,

elle a été transformée en société anonyme. Un an plus tard, elle a fait son entrée en bourse au moment même où l'on pouvait observer en France le basculement d'un modèle de participations croisées à celui du financement par le marché et la montée en puissance dans le capital des entreprises des Investisseurs Institutionnels anglo-saxons portant les exigences de la MVA. Progressivement l'Etat s'est désengagé du capital de l'entreprise. Elle est depuis 2004 privatisée tandis que la majorité de ses salariés sont des fonctionnaires de droits publics. Ensuite, depuis 2004, la RSE s'y décline officiellement. Une démarche est en effet pilotée par la Direction de la **Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable (REDD)**. Elle sera rattachée au Secrétariat Général du groupe jusqu'en 2009. Mais déjà en 1996, FT déployait un système de management environnemental en tant que membre du groupe de travail « environnement » de l'association européenne des opérateurs de télécommunications (ETNO) et signataire de sa charte « Environnement ». En outre, depuis 2001, son ancienne filiale de téléphonie mobile d'origine anglo-saxonne, Orange, met en œuvre une démarche de *Corporate Social Responsibility* (l'équivalent de ce qu'en France nous nommons la RSE) en réponse à des attaques d'ONG œuvrant contre la prolifération d'antennes relais. Ces antennes sont indispensables pour assurer le développement de l'activité de téléphonie mobile. Elles génèrent cependant d'importantes émissions d'ondes électromagnétiques aux effets mal connus sur la santé, perçues par ces ONG comme dangereuses. L'entreprise a donc déjà une histoire de RSE qui permet d'analyser la dynamique de cette démarche.

Puis, FT continue à assurer des missions de SP alors que le secteur des télécommunications se caractérise, surtout en Europe, par l'existence d'une controverse autour de la finalité de sa production : les télécommunications sont-elles des biens publics ou des marchandises ? Et dans le contexte de développement de la société de l'information, la question de l'accessibilité aux services de télécommunication tient indéniablement une place centrale dans les défis d'avenir en matière de développement durable. Le service public fourni par FT se limite aujourd'hui à certaines composantes du **service universel européen** : un service de téléphonie fixe, garantissant un débit suffisant pour permettre l'accès à l'Internet<sup>2</sup> et un accès à des cabines de téléphonie fixe installées dans le domaine public. Le financement de ces prestations repose depuis 2002 sur un fond alimenté par l'ensemble des opérateurs nationaux et la tendance est au développement de pratiques de marchandage entre opérateurs. On voit

---

<sup>2</sup> En 2002 le service universel de télécommunications a fait l'objet d'un débat public et dans ce cadre la garantie d'un débit suffisant pour permettre l'accès à l'Internet a été ajoutée. Cependant, sur le plan technique cette garantie n'a rien d'enrichissant car l'accès à l'Internet était déjà possible via le réseau téléphonique classique.

donc ici que les trois logiques dont nous souhaitons explorer l'articulation : celles du service public, du développement durable (ou de la RSE) et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire traversent bien et cela de manière marquée, ce terrain de recherche.

Nous pouvions en outre accéder à ce terrain sans trop de difficultés. Nous y avons déjà effectué plusieurs stages centrés sur la RSE dans l'entreprise et connaissions plusieurs personnes impliquées dans le déploiement de sa démarche RSE. Par ailleurs, notre travail doctoral s'inscrivait dans un programme collectif financé par l'Agence Nationale de la Recherche « Le potentiel régulateur de la RSE » et dans ce cadre un collègue très introduit à France Télécom nous a présentée à la responsable RSE de l'entreprise. Celle-ci nous a autorisée à commencer notre enquête dès avril 2007, soit six mois après notre inscription en thèse.

L'appartenance à ce programme de recherche, la nature de notre problématique mais aussi les premières investigations menées dans l'entreprise ont fortement influencé le choix de nos cadres de références théoriques et méthodologiques.

Nous avons rapidement pu vérifier que l'histoire de l'entreprise, celle de son secteur, les controverses et compromis macro et méso sociaux ainsi que ceux se situant dans le cadre même de l'entreprise, influençaient la forme de sa démarche RSE. Par exemple, certains plans d'actions regroupés sous le vocable « RSE » se présentaient comme des déclinaisons d'initiatives collectives sectorielles (dans la manière de traiter la problématique ondes électromagnétique et santé) ou professionnelles (la mise en place d'une politique « Achats responsables », la signature d'un accord cadre international avec les partenaires sociaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines,...). L'absence du terme social dans le nom attribué à la démarche RSE de France Télécom (et à sa direction), constitue ainsi le produit d'une controverse interne. Mais surtout, ce qui nous a frappée et particulièrement influencée dans notre choix de cadre de référence théoriques et méthodologiques, a été le caractère décentralisé et hétérogène de cette démarche qui renvoyait pourtant au premier abord l'image d'une forme centralisée et homogène. Nous avons en effet été confrontée à un ensemble d'initiatives gérées par d'autres entités que la direction REDD, parfois peu connectées à la démarche RSE officielle du Groupe. Certaines de ces initiatives RSE, qu'elles soient plus ou moins déclarées en ces termes, articulaient différemment les logiques du SP, du DD et de la MVA. Leur mode de conception était aussi parfois différent de celui utilisé par la Direction REDD :

- Certaines initiatives « locales » cherchaient ainsi à préserver les sources de valeur financière de l'entreprise sur un mode défensif et les instruments utilisés pour y parvenir étaient plutôt rigides, limitant les phénomènes d'appropriation par les utilisateurs au moment de leur déploiement ;
- D'autres s'inscrivaient plutôt dans une recherche d'opportunités de marchés en saisissant la logique du développement durable, voire celle du SP dans une perspective de rentabilité sur le long terme ; autrement dit, ces initiatives impliquaient une transformation du cœur de métier de l'entreprise ; ici, l'accent était mis sur la co-construction entre initiateurs de ces projets et partenaires.
- Enfin, d'autres encore se présentaient comme des actions symboliques, elles constituaient bien des actions socialement responsables mais sans intention de toucher au cœur des situations ; les outils utilisés étaient surtout pensés en termes de légitimité sociale par rapport à un environnement précis et leur déploiement était peu contrôlé.

Cela nécessitait de nous armer d'un cadre de référence théorique et d'une méthodologie permettant à la fois :

- d'appréhender la construction du contexte macro, méso social, mais aussi organisationnel et micro social de la démarche RSE de France Télécom en tenant compte des évolutions historiques, des jeux d'acteurs et de leurs représentations, des outils de gestion qui y participent ;
- et d'observer la dynamique de la RSE pour en interpréter le sens, entendu à la fois comme orientation et signification d'ensemble.

Nous avons donc construit un cadre théorique, institutionnaliste et contextualiste, s'appuyant essentiellement sur :

- l'analyse de la construction idéelle et matérielle du SP (Barreau, 1995; Esplugas, 1998; Barreau et Mouline, 2000; Chanlat, 2003; Benamrane et alii, 2005; Chevallier, 2005; LeMasne, 2006; Paugam et alii, 2007; Bauby et Castex, 2010...) ainsi que l'analyse de la construction de la RSE (Ballet et De bry, 2001; Pasquero, 2005; Acquier et Gond, 2005; Aggeri et Godard, 2006; Capron et Quairel, 2007; Acquier et Aggeri, 2008; Maurel et alii, 2008, 2009; Capron, 2009a, 2009b...) et de ses conceptions (Brabet, 2004, 2006, 2009; Brabet et Pigeyre, 2011) ;



- le concept de « dispositif » tel que l'a forgé Foucault, transposé dans le domaine de la gestion par des sociologues de la gestion (Boussard et alii, 2004; Maugeri, 2002 ; Maugeri et alii, 2002 ; 2006) et des gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et alii. 2006) qui ont en commun d'explorer, de manière plus ou moins implicite, la construction et le mode d'existence des processus collectifs en entreprise. Les travaux des premiers ont permis de définir la démarche RSE de France Télécom comme un dispositif, c'est-à-dire une forme spécifique, un compromis résultant de controverses macro et micro sociales qui remplit une fonction stratégique, se transforme en mode opératoire et génère des savoirs et des relations de pouvoirs. Ils ont aussi mis en lumière l'importance de tenir compte des caractéristiques de l'espace d'action (le vécu des acteurs, le lieu, le temps de l'action,...) au moment de l'analyse de la dynamique du dispositif. Les travaux des seconds, nous ont apporté des clés de lecture pour comprendre le caractère hétérogène et décentralisé du dispositif RSE de FT et le rôle des valeurs d'usage qui peuvent présider à la conception des initiatives locales dans leur potentiel à générer de l'innovation ; plus largement, pour saisir les conditions nécessaires à une dynamique favorable au déploiement de la RSE dans l'entreprise.

- la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau, dont les fondateurs sont Akrich, Callon et Latour pour envisager le déploiement concret du dispositif RSE de France Télécom dans l'entreprise, en tenant compte des interactions entre acteurs et objets ; autrement dit, pour observer la dynamique et en interpréter le sens en disposant d'une grille d'analyse et d'une méthodologie bien structurées.

En matière de méthodologie, nous avons retenu la méthode du cas de recherche de type abductif, permettant de tirer parti de faits surprenants du terrain tout en orientant les recherches à partir de questions générales prédéfinies. Dans ce cadre, nous avons constamment pratiqué la comparaison (historique, entre dispositifs de France Télécom, entre point de vue des acteurs) pour bâtir le cas de France Télécom, mais nous avons aussi complété ce cas par des éclairages comparatifs mobilisant les démarches RSE d'autres entreprises. Trois raisons essentielles ont mené à opérer ces choix :

- le nombre restreint de recherches explorant le lien RSE-SP dans les grands services publics historiques de réseaux français. Les recherches réalisées se sont, en outre, essentiellement centrées sur les raisons de l'intégration de la RSE dans ces entreprises et ont laissé en suspens

la question des conditions de mise en œuvre de leur démarche RSE, constituant le cœur de notre recherche.

- les cadres conceptuels retenus pour la recherche. Ils nécessitaient de conduire une démarche de type diachronique, processuelle et contextuelle. L'analyse d'un dispositif implique en effet une approche multidimensionnelle, qui tienne compte des caractéristiques de l'espace d'action, du vécu des acteurs, de leurs relations de pouvoirs et de savoirs, de leurs agissements...

- l'inscription de notre travail dans le programme de recherche « *Le potentiel régulateur de la RSE* ». Dans ce programme, nous étions membre d'un groupe de travail dont l'objectif était de déboucher sur une typologie de démarches RSE d'entreprises multinationales, élaborée à partir de la comparaison de plusieurs monographies. Dans ce cadre, nous avons pu saisir plusieurs opportunités pour élaborer des projets collectifs d'études comparatives qui nous permettaient de mieux identifier des convergences et des divergences entre la démarche de FT et celles d'autres entreprises et d'être mieux à même d'interpréter les phénomènes en tenant compte des régularités et des différenciations que nous observions.

Dans une entreprise aussi complexe que FT, nous ne pouvions prétendre avoir accès à la totalité de la démarche RSE dans son contexte. Nous avons donc dû sélectionner des points d'observation pertinents. Nous avons choisi de centrer notre investigation sur :

- le niveau « corporate » : la Direction Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable (REDD), mais aussi les autres métiers au niveau groupe ;
- la filiale historique du groupe, Opérations France ;
- le dispositif « Achats responsables » ;
- L'Accord Cadre International sur les droits sociaux fondamentaux de l'entreprise.

Cette sélection nous permettait de situer notre observation au niveau du sommet stratégique qui tente d'impulser les politiques, à celui du centre historique du groupe qui a déployé le service public de Télécommunications français et continue d'assumer des missions de SP, mais aussi à celui des nouvelles frontières d'une entreprise qui a externalisé et internationalisé nombre de ses activités.

Le document qui rend compte de nos travaux se présentera en deux parties :

Dans la première partie (I) de la thèse, nous situerons la question de recherche dans son contexte, nous en soulignerons la pertinence d'un point de vue théorique et pratique et nous proposerons une grille d'analyse visant à structurer notre approche empirique.

Nous aborderons d'abord (Chapitre I), les histoires longues du SP et de la RSE dans le contexte français pour mettre en évidence les liens étroits et parfois conflictuels qu'entretiennent historiquement et synchroniquement, ces deux logiques, dans lesquelles s'inscrit le management des grands services publics de réseaux. Elles s'y déclinent et s'y articulent, en effet différemment, depuis l'avènement de l'ère industrielle. Ces analyses nous permettront alors de construire le cadre théorique de notre recherche.

Ce cadre théorique, nous l'exposerons dans le deuxième chapitre de la thèse (II). Celui-ci se consacrera en effet, aux articulations possibles entre le SP et la RSE dans un grand service public historique de réseaux. Nous avons construit des scénarii présentant différents modes, actuels ou potentiels, de définition de la RSE et de démarche (s) adaptées au contexte de ces entités. Nous aborderons ensuite les instruments théoriques, utilisés pour bâtir la grille d'analyse visant à structurer notre approche. Nous justifierons enfin le cadre méthodologique adopté et la sélection des terrains de notre recherche empirique.

Dans la partie II de ce travail doctoral, nous montrerons la manière dont France Télécom déploie sa démarche RSE, en tentant de situer celle-ci dans un contexte historique et sectoriel mais aussi par rapport aux scénarii que nous avons proposés.

Nous consacrerons le troisième chapitre (III) de cette thèse à la présentation de l'histoire de France Télécom et du contexte dans lequel s'inscrit sa démarche RSE. Ceci nous permettra d'identifier les controverses macro et méso sociales, celles qui traversent l'entreprise et président à l'émergence d'une démarche RSE officielle de FT qui progressivement se systématisera à l'échelle du Groupe.

Nous explorerons ensuite dans le dernier chapitre (IV), le mode d'existence de cette démarche aux échelles du Groupe et des espaces d'action retenus pour en étudier les influences sur les parties prenantes et les contre-pouvoirs de l'entreprise. Nous examinerons alors les inscriptions de la RSE, non seulement au niveau Groupe mais aussi dans la filiale historique du groupe, dans la fonction Achats et dans la négociation et la mise en œuvre d'un Accord Cadre international. Nous présenterons alors comment la démarche RSE officielle se

conjugue avec les initiatives plus autonomes de divers acteurs de l'entreprise. Nous nous appuierons sur quelques éclairages comparatifs pour mieux rendre compte des spécificités de la démarche de FT.

Nous achèverons ce document par une discussion portant sur l'ensemble des résultats de notre travail doctoral et proposerons des pistes de réflexion pour des recherches à venir.

## ***Partie I. Le service public, la RSE et leur articulation dans la littérature***

---

L'objectif de cette partie est de situer la question de recherche dans son contexte, d'en souligner la pertinence d'un point de vue théorique et pratique et de proposer une grille d'analyse visant à structurer notre approche empirique.

Dans le premier chapitre (I) nous nous placerons dans une perspective historique. Nous aborderons le service public (SP) et la RSE, depuis l'avènement de l'ère industrielle jusqu'à nos jours, en nous centrant sur leur émergence, leur forme de développement et leur articulation, notamment dans le contexte français. Plus précisément, nous nous intéresserons au déclin du Paternalisme, produit de l'initiative patronale, sous l'effet de la montée en puissance symbolique et matérielle du SP. Nous analyserons ensuite la déstructuration du SP après la rupture du compromis fordien. Puis, nous nous demanderons si et sous quelles formes renouvelées, le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé. Ces analyses permettront alors de mettre en évidence les liens étroits et parfois conflictuels qu'entretiennent historiquement et synchroniquement les logiques du SP et de la RSE, dans lesquelles s'inscrit le management des grands services publics de réseaux.

Dans le second chapitre (II), nous évoquerons le cadre théorique et méthodologique de la recherche. Nous commencerons en rappelant la modélisation des différentes conceptions du rôle de l'Etat et des services publics, des Initiatives Volontaires d'entreprises, de la recherche de la profitabilité et de leur articulation, opérée par Brabet (2004, 2006, 2009). Ces conceptions sous-tendent les évolutions historiques mises en évidence dans le chapitre 1, et leur modélisation se situe ici dans une vision prospective. Nous présenterons également les résultats de travaux d'auteurs qui ont exploré le lien entre SP et RSE dans de grands services publics historiques de réseaux français. L'ensemble de ces recherches nous aidera alors à élaborer des scénarii de déploiement de démarches RSE dans de grands réseaux, articulant les logiques du DD, du SP et de la profitabilité. Nous les éclairerons à partir de deux principaux cadres théoriques : celui du dispositif tel que défini par Foucault, transposé dans le domaine

de la gestion (Moisdon, 1997, 2005; Maugeri et alii, 2001, 2006; Maugeri, 2002, 2007, 2008; Boussard et alii, 2004 ; Pezet, 2004, 2005; Hatchuel et alii, 2005; de Vaujany, 2005, 2006; de Vaujany et alii, 2006) et celui de la théorie de la traduction ou de l'acteur réseau dont les fondateurs sont Akrich, Callon M. et Latour. Ils permettront d'élaborer une grille d'analyse qui structurera notre approche empirique.

# ***Chapitre I. Le service public et la RSE en France : une perspective historique***

Nous allons maintenant aborder les histoires longues du SP, de la RSE et leur articulation dans le contexte français. Ces analyses permettront de construire le cadre théorique de notre recherche sur le déploiement de la RSE à France Télécom.

Nous commencerons par présenter la France au temps de l'essor du SP. Plus précisément, nous nous intéresserons à la manière dont le SP, ses représentations et son mode d'organisation se sont imposés, du début du 20<sup>ième</sup> siècle jusqu'aux années 1960-1970, pour réguler l'espace du social, jusqu'alors occupé par des Initiatives volontaires d'entreprises regroupées sous le vocable Paternalisme, et assurer le développement de la France. Nous analyserons alors les motivations à l'origine de la mise en œuvre du SP et ses capacités à remplir sa finalité d'intérêt général (I.1).

Nous nous centrerons ensuite sur le contexte d'ébranlement du SP. Cela nous situera dans les années 1960-1970, autrement dit vers la fin des « Trente glorieuses » (ou du compromis fordien). Après une présentation des critiques adressées au SP, nous centrerons notre attention sur la façon dont le processus général de libéralisation et de privatisation des services publics, va faire évoluer la situation du rôle de l'Etat et des entreprises dans la société. En France, deux conceptions du SP s'entrecroisent. La conception organique qui assimile le service public à l'entité publique qui en a la charge et la conception fonctionnelle qui met en avant les buts, les finalités et les missions du service public (conception partagée par les différents Etats européens), et non le statut de l'entité qui en est responsable. Nous montrerons que seule la seconde conception est aujourd'hui viable pour penser la refondation du SP, dont le devenir se joue désormais à l'échelle européenne (I.2).

Puis, nous aborderons l'essor de la RSE et ses répercussions dans l'entreprise. Il nous faudra la situer à l'échelle internationale et en présenter les principaux traits génériques, pour mieux comprendre ses formes de développement spécifique en France. Nous soulignerons alors que par un jeu d'influences multiples, provenant des référentiels internationaux, des discours de l'Union européenne, des normes, outils,..., en faveur de la RSE, mais aussi de l'histoire d'une France dans laquelle s'inscrit le SP, un système hybride mêlant des politiques d'ordre public

et des Initiatives volontaires d'entreprises privées, publiques ou mixtes, s'est instauré dans ce pays. Nous analyserons ensuite, de manière plus générale, la façon dont les entreprises s'approprient la RSE et les préconisations des chercheurs en ce domaine. Ceci nous permettra de saisir la place et le rôle qui lui sont accordés dans le fonctionnement des entreprises et d'identifier dans quelle mesure elle contribue ou pourrait contribuer, dans une vision plus prospective, à servir l'intérêt général (I.3)



## ***1.1. L'Essor du service public et le déclin du paternalisme***

Dans le cadre de l'économie de marché, logique de SP et initiatives volontaires patronales « explicites » (Matten et Moon, 2006) qui visent la protection et le développement de la société, se sont souvent confrontées, substituées les unes aux autres et parfois articulées.

Ici, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'essor du SP et à la façon dont la représentation de son rôle dans le développement de la société mène au déclin des initiatives volontaires patronales.

Pour le mettre en évidence, nous nous situerons d'abord, dans la période allant de la veille de la révolution française de 1789<sup>3</sup> jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Nous montrerons que durant cette période, caractérisée par le développement du libéralisme et par la présence d'une croyance collective en les bienfaits de l'ordre naturel, émerge une conception de l'Etat basée sur la « puissance » (Laufer, 2001), et se développent dans les milieux d'affaires des Initiatives volontaires patronales, bien souvent regroupées sous le vocable de pratiques paternalistes (Ballet et De Bry, 2001) pour assurer un développement serein de l'économie de marché. Cependant, ces Initiatives ne parviendront pas à résorber les injustices sociales. Ce contexte mènera alors à repenser le rôle de l'Etat. Ici, la notion de SP n'est pas encore conceptualisée (I.1.1)

Nous poursuivrons notre analyse en examinant les évolutions apparues dans la période allant du début du 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux années 1960. Cette période est marquée par la formalisation du modèle du SP, lié à la notion d'intérêt général, et dont la logique s'appuie sur la doctrine du Solidarisme. Nous présenterons ce modèle qui se caractérise par un contenu juridique, renvoie à plusieurs conceptions (organique et fonctionnelle), se structure à partir de principes communs à l'ensemble des services publics (égalité, continuité et adaptabilité) et se déploie selon des modes d'organisation spécifiques (I.1.2).

Nous terminerons en soulignant l'étendue des services publics et leur rôle dans la société française. En réalisant cet état des lieux nous comprendrons pourquoi le SP est venu se substituer aux initiatives volontaires patronales « explicites » (I.1.3).

---

<sup>3</sup> La Révolution Française de 1789 a été une étape importante dans la construction du modèle du Service public (Giraudon, 2010). Elle est venue bouleverser l'organisation d'un espace social régi par un Souverain-Roi en le remplaçant par un Etat-Souverain et a mené à rapprocher le terme « service public » de la notion d'intérêt général dont l'Etat est devenu le garant.

### ***1.1.1. Le contexte d'émergence du service public***

Durant la période allant de la veille de la révolution française de 1789 jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les modes d'interventions étatiques ont trouvé leurs fondements dans l'approche Kantienne et ont reposé sur une conception déterministe : « *Nécessité fait loi* » (Laufer, 2001, p. 59). Des formes d'interventions patronales « explicites » (Matten et Moon, 2006) se sont alors développées pour pallier les défaillances du marché.

Avant la révolution française de 1789, l'espace social s'incarnait dans la personne du Souverain-Roi, *persona mixta*, c'est-à-dire personne constituée à la fois d'un corps physique et d'un corps mystique dont l'emblème était la couronne. La partie charnelle du roi représentait l'espace privé et sa partie incorporelle, l'espace public. De cette partie incorporelle dépendaient les « choses publiques », c'est-à-dire un ensemble de terres, précisément délimité et sur lequel on pouvait trouver les moulins, les pressoirs, les fours, etc. répondant à un besoin collectif. Les expressions « service du public » ou « service public » renvoyaient alors moins à une notion d'intérêt général qu'au fait que ces services dépendent justement de la couronne (Valette, 2000).

La Révolution de 1789 est venue bouleverser l'organisation de cet espace social en destituant le Souverain-Roi de ses fonctions et en le remplaçant par l'Etat-Souverain. **Le texte de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 a permis de rapprocher le terme « service public » de la notion d'intérêt général.** Il indique ainsi que la force publique « *est instituée pour l'avantage de tous et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée* » (article 12) (Giraudon, 2010, p. 11). Le pouvoir de l'Etat s'est alors étendu en s'appuyant sur la notion d'intérêt général, et le principe de « l'utilité publique » s'est présenté comme le moyen de réaliser et de mettre en œuvre la loi de manière satisfaisante et en conformité avec l'intérêt national.

A la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, la croyance en les bienfaits de l'ordre naturel est dominante. Les traités d'économie politique d'Adam Smith ou de Jean Baptiste Say présentent les quatre principes clés de cet ordre naturel : La recherche du profit pour le(s) propriétaire(s) des marchandises ; la concurrence pure et parfaite impliquant la présence d'entreprises de tailles extrêmement réduites ; le risque pris par l'entrepreneur ; le droit de propriété (Laufer, 2001, p. 51). **Ces lois sont, en principe, censées à la fois régir les**

**rapports marchands (le marché s'autorégule) et favoriser la justice sociale grâce à la libre fixation des prix et des revenus.** Dans ce cadre, si l'Etat est toujours resté présent dans la vie sociale (le « colbertisme »), il a accordé dans ses missions une place prioritaire à celles visant le respect des libertés individuelles et le maintien de l'ordre public (Chevallier, 2005, p. 10). Ce faisant, il a été perçu comme « *une instance tutélaire et lointaine, chargée d'encadrer le jeu social* » (fonctions d'attribution régaliennes, souci de l'ordre public ou encore remède contre les carences de l'initiative privée) (Chevallier, 2005, p.10). Les pourtours de différents départements ministériels aux prérogatives régaliennes se sont alors dessinés : l'armée et la diplomatie pour protéger l'espace national, la justice et la police pour garantir le respect des contrats et des personnes mais aussi le transport pour les besoins du commerce. On a assisté au développement des corps d'ingénieurs de l'Etat comme ceux des Ponts et Chaussées (1747), de l'Ecole des Mines (1783) ou encore de l'Ecole Polytechnique (1784), toutes ces Ecoles ayant vocation à fournir les connaissances scientifiques et techniques, indispensables à la bonne marche de l'économie marchande (Laufer, 2001, p. 61). S'agissant de la notion de « service public », elle renvoyait déjà à plusieurs acceptions (une entité sociale comme La Poste ou une prestation fournie à un citoyen comme un secours, etc.) mais restait encore intuitive (Esplugas, 1997).

Alors que les lois naturelles du marché étaient supposées régir l'ensemble des activités économiques, l'histoire nous a appris que certaines activités (celles à l'origine, selon Braudel (1985), du capitalisme marchand et financier<sup>4</sup> et des grandes entreprises sociétaires) ne s'y sont pas soumises : « *peut-on oublier combien de fois le marché a été tourné ou faussé, le prix arbitrairement fixé par des monopoles de fait ou de droit?* » (Braudel, 1985, p. 48).

Pour Braudel deux types hiérarchisés d'économie de marché ont coexisté durant cette période. Le premier type a concerné les marchés ordinaires où s'effectuaient les échanges quotidiens et les trafics locaux de matières essentielles (bois, blé...). Dans cet espace, les transactions se passaient généralement sans surprise. Les prix étaient connus de tous et la concurrence s'exerçait entre petits marchands. Le second type s'est référé aux foires et aux bourses où les règles du « contre-marché » s'imposaient (ce que les anglais nomment *private market*), c'est-

---

<sup>4</sup> Pour Braudel (1985), le capital est « *la masse de moyens aisément identifiables, sans fin à l'œuvre* ». Le capitaliste est « *l'homme qui préside ou essaie de présider à l'insertion du capital dans l'incessant processus de production à quoi les sociétés sont toutes condamnées* ». Aussi, propose-t-il comme définition pour le capitalisme : « *la façon dont est conduit, pour des fins peu altruistes d'ordinaire, ce jeu constant d'insertion* » Braudel, F. 1985. **La dynamique du capitalisme**: Arthaud. ; p.52.

à-dire les règles qui ne suivaient pas les mécanismes des lois économiques « naturelles ». Il s'est caractérisé par l'existence d'échanges inégaux, où la concurrence tenait peu de place, et où le marchand possédait deux avantages lui permettant d'amasser des bénéfices importants : il était d'abord seul à connaître le montant du gain escomptable, en rompant les relations entre producteur et destinataire final du bien, puis il disposait d'argent comptant. Contrairement aux marchés ordinaires, ouverts et aisés d'accès, les foires et les bourses étaient l'affaire de quelques gros négociants, à l'origine des premières grandes entreprises sociétaires françaises. En tout cas, le marché ne semble pas avoir réussi à assurer une justice sociale satisfaisante pour l'ensemble des acteurs. **A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la situation professionnelle et privée des ouvriers était en effet médiocre et contre productive.** Sous l'effet de la montée de l'inspiration socialiste, encouragée par certains théoriciens réformistes, leur situation les a alors amenés à s'organiser, voire à se révolter, pour revendiquer auprès des patrons une plus grande considération de leurs conditions de vie (Hommel, 2006, p.9). Or, comme Braudel le précise dans son œuvre « *la dynamique du capitalisme* », la montée en puissance de la bourgeoisie d'affaires n'aurait pu s'opérer sans une « *certaine tranquillité de l'ordre social ainsi qu'une certaine neutralité, faiblesse, ou complaisance, de l'Etat* » (Braudel, 1985, p. 77). Alors que l'Etat est assigné à garantir et préserver une situation de libre concurrence, on assiste au développement d'une prise de conscience, dans certains milieux d'affaires, de la nécessité d'intégrer des considérations d'ordre social dans la façon de gérer les activités.

**Cette nécessité d'intégrer des considérations d'ordre social dans la façon de gérer les activités s'est traduite par le développement d'Initiatives volontaires patronales « explicites »** (Matten et Moon, 2006) dans le domaine du social, ce que l'on nomme couramment le patronage volontaire ou le Paternalisme<sup>5</sup>. Mais en France, ces formes d'intervention ont connu un succès relatif et de courte durée sous l'effet de l'émergence d'un activisme social étatique porté par des exigences à la fois économiques (notamment l'industrialisation et le phénomène de concentration de la production), sociales (la paupérisation et l'émergence de nouveaux besoins) puis politiques (le modèle républicain et les inspirations socialistes en plein essor) (Chevallier, 2005, p.10).

---

<sup>5</sup> Nous employons ici indifféremment les termes « patronage volontaire » et « paternalisme » du fait de la proximité de leurs visées. Notons que le patronage volontaire est une forme d'intervention sociale patronale plus ancienne que le paternalisme.

De manière générale, le Paternalisme et ses formes d'intervention s'attachent à faire respecter les vertus familiales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (Ballet et De Bry, 2001, p. 17). Dans le sens de culture « paternaliste », ce terme renvoie à **l'ensemble des manières d'être, de penser et d'agir liées à ce type d'action patronale, qu'elles soient d'ordre humaniste ou religieux, lesquelles prennent diverses allures selon les époques et selon le type d'entreprise** (Gueslin, 1992). Le socle idéologique de la culture paternaliste du 19<sup>ème</sup> siècle a été présenté, en France, dans l'œuvre de Le Play, *La réforme sociale en France* parue en 1863. Pour Le Play qui magnifiait « *la pratique volontaire de la charité et l'autorité morale du père* » (Hommel, 2006, p.15), il appartenait au patronat, et non à l'Etat (comme le revendiquent les Républicains dont les pensées politiques sont en vogue), de s'assurer des conditions de vie et d'éducation des ouvriers. Selon Le Play, l'Etat n'était donc pas l'interlocuteur pertinent pour le déploiement de pratiques sociales. Dans son œuvre, celui-ci était d'ailleurs présenté comme « *une menace pour la stabilité des conditions de production dont il convient de l'éloigner* » (Ibid.). Quant à l'exercice de cette culture paternaliste, il a été fortement inspiré par la théorie de l'économiste (et pasteur anglican) Malthus, selon laquelle il ne servait à rien d'augmenter le salaire de l'ouvrier car ce dernier ne l'emploierait pas avec sagesse, mais le dilapiderait dans le jeu, la boisson ou dans l'achat de futilités (Ballet et De Bry, 2001, p. 46). Dans la pratique, le Paternalisme consistait donc à rétribuer l'ouvrier par autre chose que son salaire, comme des prestations de prévoyance, une instruction morale et bien souvent un enseignement religieux.

Avec la révolution industrielle, le Paternalisme s'est développé surtout dans les secteurs porteurs comme la métallurgie, les mines et le textile (par exemple, les mines de Bessèges dans le Gard ou l'empire de Saint-frères dans le domaine du tissage de jute en Picardie) et dans divers lieux géographiques au Nord ou dans l'Est et le Sud-Est de la France, sans qu'il ne se soit généralisé. Il visait essentiellement à stabiliser la main d'œuvre et à moraliser la classe « ouvrière », considérée comme « dangereuse » (Ballet et De Bry, 2001, p. 20). La religion et la franc-maçonnerie ont tenu un rôle important dans le développement de ces pratiques paternalistes dont la majorité a été initiée par des patrons de confession chrétienne et ayant des convictions politiques plutôt républicaines. Son exercice s'est alors concrétisé par le développement d'un réseau d'institutions sociales prenant en charge les ouvriers de la naissance à la mort (Ballet et De Bry, 2001, p. 74). L'industriel Schneider payait, par exemple, à son personnel de l'usine du Creusot, la crèche, l'école, l'hôpital, la caisse de

maladie, la caisse de retraite, le cercueil, en échange d'un comportement exemplaire. L'accès à toutes prestations sociales s'est traduit soit par des mesures autoritaires, soit par des mesures incitatives, à la bonne conduite (Ibid., p. 80). Il s'est aussi traduit par des obligations morales, comme celle de pratiquer une religion et s'est manifesté par une mainmise du patron sur le pouvoir politique.

Le Paternalisme s'est institutionnalisé en France au tout début du 20<sup>ième</sup> siècle. Jusque là, le Paternalisme, était perçu comme une action pionnière, et rencontrait de nombreux opposants dans les rangs des industriels. **A partir du 20<sup>ième</sup> siècle, ces industriels y ont vu, au contraire, une solution à leurs problèmes immédiats, un moyen de s'opposer aux conséquences du syndicalisme et du socialisme en développement.** Les visées du Paternalisme sont devenues plus sélectives : stabiliser la main d'œuvre qualifiée, lutter contre l'installation du syndicat dans l'entreprise et contre l'intervention de l'Etat dans la vie sociale, en vue de maintenir le pouvoir économique de l'entreprise. Il s'est alors présenté comme « *le cheval de bataille des libéraux contre les balbutiements du syndicalisme et du socialisme à travers un certain bien être matériel* » (Ballet et De Bry, 2001, p. 50).

Cette approche a eu pour effet de le doter d'une représentation impopulaire auprès des classes ouvrières, alors que la représentation du patron était elle-même déjà bien entachée : de celle fondée sur l'image « *du bon père de famille* », elle avait évolué vers celle d'un « *usurpateur du profit* » (Ballet et De Bry, 2001, p. 103). Le Paternalisme, n'ayant pas réussi à infléchir la tendance de fond qui était à l'intensification des révoltes populaires, a été, en outre, mal ressenti dans une France qui se laïcisait. Dans ce contexte, le Paternalisme matériel s'est alors progressivement estompé et la représentation du rôle de l'Etat a évolué, comme nous le montrons maintenant.

### ***1.1.2. La formalisation du service public***

Nous poursuivons donc notre analyse du contexte français, de la période allant du début du 20<sup>ième</sup> siècle jusqu'aux années 1960-1970, en centrant notre attention sur l'évolution de la représentation du rôle de l'Etat. Plus précisément, nous observons ici comment la représentation de l'Etat basée sur la « puissance » a évolué vers une représentation fondée sur le « service » et s'est concrétisée par la formalisation, puis le développement du modèle du SP.

La doctrine du Solidarisme, théorisé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, a joué un rôle important dans la construction d'une représentation de l'Etat basée sur le « service », au sein de la société française. Parmi les pères fondateurs de cette doctrine, nous pouvons citer Durkheim avec sa thèse sur les fondements de la solidarité (1930, 1<sup>ère</sup> éd. 1893), le psychologue Morion (1883) et ses recherches sur les liens qui rattachent l'individu à son milieu historique ou encore l'économiste Gide (1893) qui insistait sur les effets pervers de la libre concurrence sur le plan humain (Paugam et alii, 2007). Mais, c'est à Bourgeois, homme politique français (1851-1925), lauréat du prix Nobel de la paix en 1920, que revient le rôle principal dans la construction et l'institutionnalisation de cette doctrine. C'est lui qui à travers son œuvre, *Solidarité* (1896), a inscrit cette doctrine comme valeur essentielle de la III<sup>ème</sup> République. Bourgeois est parti du « fait naturel » de l'interdépendance sociale et de la solidarité pour construire une théorie des droits et des devoirs sociaux (Chevallier, 2005, p. 12). De cette théorie, nous retenons comme très prégnante la justification de la dette que chaque être détient, vis-à-vis de la société : *« Dès que l'enfant, après l'allaitement, se sépare définitivement de la mère et devient un être distinct, recevant du dehors les aliments nécessaires à son existence, il est un débiteur ; il ne fera pas un pas, un geste, il ne se procurera point la satisfaction d'un besoin, il n'exercera point une de ses facultés naissantes, sans puiser dans l'immense réservoir des utilités accumulées par l'humain »* (Bourgeois [1998 1896], cité dans Paugam et alii, 2007, p. 14).

En pratique, le Solidarisme est censé aboutir, par le jeu des dettes et des créances, à la mise en place d'un vaste système d'assurance collective visant à garantir contre les risques sociaux. Les fondements de ce système doivent être garantis par un Etat tenant le rôle d'un coordinateur et prestataire de services en vue de satisfaire le mieux possible les besoins des citoyens. Or, cette représentation du rôle de l'Etat était incompatible avec la représentation d'un Etat fondée sur la « puissance ».

Prenant acte des mutations de la conception de l'Etat, **la doctrine du SP** (qui s'est développée en parallèle de la doctrine du Solidarisme) **est alors venue traduire le Solidarisme dans le champ juridique, en repensant les fondements théoriques de l'Etat**. Les pères fondateurs du SP sont les juristes de l'école de Bordeaux, notamment Duguit (1859-1928) et Hauriou (1856-1929). Dans leur conception, l'Etat se présente comme une coopération de services publics organisés et contrôlés par des gouvernants. Son rôle vise à fournir les prestations



qu'appelle le développement de solidarités sociales. Cette forme d'intervention de l'Etat se situe bien dans le prolongement du Solidarisme.

Le SP est selon leurs termes « *toute activité dont l'accomplissement est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale* » et ce service est « *de telle nature qu'il ne peut être réalisé complètement que par l'intervention de la force gouvernementale.* »<sup>6</sup>. **Il constitue donc à la fois le fondement et la limite du pouvoir des gouvernants.** Ce pouvoir est justifié par la nécessité de satisfaire le public et doit se limiter aux exigences du droit « objectif », c'est-à-dire aux exigences des normes juridiques issues de la « *conscience sociale* ». Ainsi, dans la perspective du SP, l'Etat n'est plus une entité « *abstraite, lointaine et supérieure, mais l'administrateur du quotidien* » (Chevallier, 2005, p.24).

Il apparaît comme « *immanent et non plus transcendant à la société* » (Ibid., p. 24). Cette représentation est à l'origine d'une des briques fondatrices du mythe du SP français : celle d'un Etat généreux et bienveillant, appuyée par le fait que le SP accorde à l'administré, devenu « usager » (ce qui le protège contre l'arbitraire), de nouvelles garanties et de nouveaux droits, comme celui de regard sur le fonctionnement de l'Administration.

La révision de la doctrine juridique du SP a permis, en outre, de consolider le droit public, encore fragile. L'application de règles dérogatoires du droit commun<sup>7</sup> et l'existence d'un juge spécial s'expliquent, à présent, par les fins sociales de l'action administrative : « *la notion de service public fournit ainsi la clef à la fois du droit administratif et de la compétence du juge administratif* » (Chevallier, 2005, p.19). Elle assure ainsi la cohésion et l'unité des grandes notions du droit administratif en considérant comme « agents publics » les personnes employées dans le service public, comme « domaine public » les biens affectés au service public ou encore comme « travaux publics » les travaux effectués en vue d'un service public.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, des critères sont précisés pour rendre compte de la réalité des services publics. Selon Jèze, disciple de Duguit, « *sont uniquement, exclusivement services publics, les besoins d'intérêt général que les gouvernants d'un pays donné ont décidé de satisfaire par le procédé du service public* »<sup>8</sup>. Ainsi, les pouvoirs nationaux et locaux décident des activités de caractère public (en fonction notamment de leur contribution à

---

<sup>6</sup> Traité de droit constitutionnel, 3ème édition, 1928, T.II, p. 61

<sup>7</sup> Ce principe a été exposé, pour la première fois, dans les conclusions sur la décision du tribunal des conflits « Blanco du 8 février 1873 »

<sup>8</sup> Principes généraux du droit administratif, T.II, p. 16



l'interdépendance sociale), en règlent les conditions d'exécution si la concurrence n'y pourvoit pas de façon satisfaisante et en contrôlent l'accomplissement (Denoix de Saint Marc, 1996, p.25).

Deux conceptions sont mobilisées pour affecter la qualité de service public en France. La première conception est **organique**. Elle s'attache au statut d'entité responsable du service public qui doit être public. La seconde conception, intervenue à la suite de l'extension de la sphère des services publics et de fait, de la disparition de l'adéquation entre personne publique et service public, est **fonctionnelle**. Elle tient compte du but poursuivi par le service public qui ne peut être que l'intérêt général transcendant les intérêts particuliers des individus. Cette dernière est partagée par les différents Etats européens.

Le noyau dur du SP, commun à l'ensemble des services publics, est par ailleurs cristallisé autour des principes de **continuité, d'égalité et d'adaptabilité**, lesquels seront systématisés dans les années 1930 par Louis Rolland, Professeur de Droit public général. Ces principes induisent que le fonctionnement des services publics doit être assuré coûte que coûte et sans interruption, du fait de leur assujettissement à la satisfaction des besoins du public (principe de continuité). Leur accès doit être possible à tous et ici, le principe de l'égalité apparaît comme « *une projection tirée de la déclaration des Droits de l'homme de l'égalité devant la loi* » (Esplugas, 1997, p .33). Il signifie qu'aucune discrimination sociale, politique, religieuse ou géographique ne doit intervenir dans l'accès au service public en terme de disponibilité et de coût (Barreau et Mouline, 2000, p. 32). Ces services doivent enfin, s'accommoder en fonction des évolutions des besoins collectifs et d'intérêt général et aussi en fonction de l'appréciation portée sur ces besoins par les autorités publiques (Ibid.) (principe d'adaptabilité).

Bien souvent, on rattache au principe de l'égalité, **la gratuité** mais celle-ci ne constitue pas un des fondements généraux du régime du service public. En revanche, si **la neutralité** ne figure pas non plus dans les principes de Rolland, il s'agit pourtant d'un axiome qui s'attache à l'égalité. La neutralité permet en effet d'assurer l'égalité de traitement. Elle joue sur le plan matériel, c'est-à-dire que les décisions prises dans le cadre du secteur public ne peuvent être dictées par le profit personnel des agents, dont le désintéressement est le corollaire de leur devoir de probité. La neutralité joue aussi sur le plan intellectuel en respectant la liberté de chacun et en ne procédant à aucune discrimination (Giraudon, 2010, p.20).

**Les principes de continuité, d'égalité et d'adaptabilité tiennent le rôle de contrepartie du mythe de l'Etat « bienveillant ».** Ils s'imposent ainsi comme des valeurs de référence à la bonne conduite des gouvernants et des agents des services publics : *« sens du service public » et désintéressement sont au cœur de ce que l'on peut appeler la « déontologie administrative »* (Giraudon, 2010, p.22) .

Au niveau des formes de développement du SP plusieurs aspects doivent être détaillés.

Les modes de gestion des services publics diffèrent. Le mode le plus ancien est **la régie**. Il implique que les collectivités publiques gèrent directement l'activité du service public avec leur propre personnel, leurs moyens matériels et financiers. Puis, **le procédé de l'établissement public** est apparu au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle et s'est notamment développé dans les activités à caractère économique après la première, puis la seconde guerre mondiale. Ces établissements sont des personnes de droit public, agissant dans un domaine spécifique de l'action administrative, placées sous la tutelle d'une collectivité publique. **Ils se distinguent de la régie dans la mesure où ils sont autonomes et indépendants**. Ce faisant, leur fonctionnement est plus proche de celui de l'entreprise privée que de celui de la régie (Giraudon, 2010, p.15). Il existe plusieurs types d'établissements publics. Les plus répandus sont les Etablissement Publics Administratif (EPA) ou Industriels et Commerciaux (EPIC)<sup>9</sup>. Le mécanisme de **la délégation à un gestionnaire privé** est apparu à peu près en même temps que l'établissement public. Il se caractérise par l'existence d'un contrat de droit public qui peut prendre deux formes. Ces formes se distinguent par leur mode de financement. Le recours à la concession ou l'affermage est la première forme. Le titulaire du contrat est rémunéré par le produit du prix du service payé par l'utilisateur. La seconde forme correspond à celle du marché public dans lequel le titulaire du contrat est rémunéré directement par la collectivité qui lui en a confié l'exploitation (Bauby et Castex, 2010, p. 30). La délégation de gestion a permis à l'Etat, puis aux collectivités locales, d'éviter de s'engager trop directement dans la gestion d'entreprises industrielles et commerciales.

L'organisation interne des services publics (relevant directement du pouvoir réglementaire et législatif depuis 1958) est relativement proche d'un mode de gestion à l'autre (Giraudon, 2010, p. 17). Dans le cadre de la régie, le pouvoir de décision se concentre au niveau du Ministre ou de l'exécutif local puis descend en cascade, des directions aux bureaux en passant

---

<sup>9</sup> Les « exploitants publics » (loi du 02 juillet 1990) comme La Poste et France Télécom ne sont qu'une forme particulière d'EPIC

par les sous-directions. Dans les établissements publics la gestion relève généralement d'un Conseil d'Administration tripartite, c'est-à-dire constitué de représentants de l'Etat, du personnel et des usagers. Dans certains cas l'indépendance de l'établissement est assurée par le principe de l'élection, comme pour les chambres professionnelles ou les universités. Cependant, un déplacement du pouvoir s'est généralement produit du Conseil d'Administration vers le directeur qui, lui, reste nommé par le gouvernement pour les établissements les plus importants. Nous verrons plus loin que ce déplacement du pouvoir constitue un des fondements des problèmes de régulation politique, d'expression et de contrôle démocratique dénoncés à partir des années 1970.

Dans l'ensemble des structures, **les emplois sont répartis en échelons et le principe hiérarchique assure la cohésion** : *« les agents sont tenus d'obéir aux ordres de leur supérieur, qui contrôle leurs actes, juge de leurs aptitudes et sanctionne leurs éventuelles erreurs »* (Ibid., p.17). Ce fonctionnement se rattache au « modèle bureaucratique »<sup>10</sup>, pensé par Max Weber, théorisé et critiqué en France par Michel Crozier.

**Tous les services publics sont dotés d'un statut monopolistique les mettant à l'abri de la concurrence.** Deux catégories de services publics disposent d'un privilège total d'exclusivité dans la zone d'activité qui leur est confiée : les fonctions de nature régaliennne mettant en jeu des prérogatives de souveraineté et les fonctions qui pour des raisons techniques ne peuvent être mises en concurrence (organismes d'encadrement des professions, privés ou publics, groupements privés investis d'une mission d'intérêt général, etc.). Les autres services publics n'ont jamais disposé que d'un monopole relatif qui ne les soustrait pas totalement à la concurrence (grands réseaux de service public, notamment). Mais, ce constat de la relativité des monopoles de droit ne signifie pas que les services publics soient placés dans la même situation que les entreprises privées. Ils bénéficient, en effet, d'un statut monopolistique qui les met bien à l'abri de la sanction du marché, par le biais de privilèges divers dont la densité dépend de la nature de l'activité et d'un accès à des sources particulières de financement (financement du service par l'impôt et non par le paiement de l'utilisateur ; répartition du financement entre les usagers et les contribuables, comme dans le domaine des transports en

---

<sup>10</sup> Les structures auxquelles s'applique le modèle bureaucratique sont régies par des normes générales et impersonnelles. Elles sont centralisées et hiérarchisées, autrement dit, l'autorité part et circule du haut vers le bas ; et elles sont aussi spécialisées, c'est-à-dire qu'au sein de ces structures, chacun occupe un poste clairement défini.

commun ; financement par le paiement de la prestation mais avec un système de tarification caractérisé par des règles particulières, comme dans le domaine de la poste, des communications, de l'électricité et du gaz).

**Les services publics se caractérisent en outre, par une relation singulière avec l'utilisateur** (le Masne, 2006a, p.177). Cette relation est fondée sur ce que Galbraith appelle la filière inversée. Selon ce modèle, les services publics sont portés à imposer leurs points de vue à des usagers dociles (Chevallier, 2005, p. 115). Cette inversion serait une résultante logique de la légitimité de principe accordée aux agents de l'État, qui les dote d'une « supériorité morale incontestable » et dispense les administrés de mettre en cause le but de leur mission : veiller à l'intérêt général en dictant leur loi. Mais, comme nous le verrons plus loin, cette relation n'a cessé d'évoluer au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, passant ainsi pour l'utilisateur de celle « d'assujéti » à celle « de client » : l'assujéti peut seulement revendiquer l'application des lois et des règlements, de même que l'administré, alors que le client a le droit de faire intervenir des logiques de prix, de concurrence et de qualité. Le rapprochement entre l'utilisateur et le client reste relatif, mais il est certain qu'aujourd'hui le premier agit sur le second, comme le second sur le premier et que les services publics tendent à s'adapter en fonction des aspirations qui découlent de cette relation (Giraudon, 2010, p. 17).

Intéressons-nous maintenant au contenu du SP et au rapport qu'il entretient avec les initiatives volontaires patronales « explicites » durant la période du début du 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux années 1960-1970.

### ***1.1.3. Les effets du service public sur les initiatives volontaires patronales « explicites »***

Nous précisons ici que l'étendue des services publics, la représentation du rôle de l'Etat basée sur « le service » et le contexte de croissance caractérisant la période d'après guerre jusqu'aux années 1970 expliquent pour l'essentiel qu'en France, la logique du SP s'est substituée progressivement aux initiatives volontaires patronales « explicites ».

Il est possible de rendre compte de la diversité des services publics français de différentes manières. Giraudon (2010) propose de le faire en distinguant le type de prestations délivrées par le SP. Cet auteur identifie quatre types de services publics.

**Le premier type correspond aux services « anciens », c'est-à-dire, aux activités régaliennes au cœur de l'institution étatique**, soit parce qu'elles visent à préserver la collectivité de menaces externes (défense, diplomatie, etc.) ou du désordre interne (police, justice, etc.), soit parce qu'elles accordent les moyens à l'Etat d'exercer ses fonctions (monnaie, impôt, etc.). Ce type de services englobe aussi les activités permettant la communication sociale et touchant à l'ordre public (entretien des routes, acheminement du courrier). Ces services se sont surtout développés sous l'effet de l'émergence de nouvelles préoccupations (protection civile) et de l'évolution des technologies (télégraphe, téléphone, etc.).

**Le second type de services publics est de nature plus directement économique.** Avant le 20<sup>ème</sup> siècle, ces services étaient déjà nombreux sous l'effet du Colbertisme (manufacture de Sèvres ou des Gobelins, Imprimerie nationale). Ils se sont déployés durant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle avec le développement des services de proximité (distribution et épuration de l'eau, ordures ménagères, etc.). Puis, ils se sont concrétisés par l'émergence de puissantes entreprises publiques contrôlant les secteurs de base de l'économie, comme l'énergie et le transport, à partir des années 1930.

**Le troisième type de services est social au sens strict** et a connu une croissance continue. Les mécanismes d'assistance et les dispositifs de protection sociale se sont surtout développés à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et le système de protection sociale s'est encore amélioré après les deux guerres. Parallèlement, d'autres services sociaux se développent dans le domaine de la santé publique et du logement. Puis, à l'initiative de l'Etat, de nouveaux services destinés à faire face à des problèmes sociaux spécifiques voient le jour (à l'égard des enfants, des vieillards, des handicapés, etc.).

**La quatrième catégorie concerne les services socioculturels**, dont la croissance est plus récente. Très tôt pourtant, l'instruction publique, la conservation et la protection du patrimoine culturel ont été une préoccupation de l'Etat. Ces services n'ont cependant guère évolué au début du siècle. Leur développement date des années 1930 et surtout des suites de la seconde guerre mondiale. L'action publique s'est ainsi étendue à l'information, la recherche, aux sports, à la jeunesse, etc.

Bauby et Castex (2011) distinguent eux deux grands « *modèles historiques de références d'organisation et de fonctionnement des services publics* » (ibid., p. 19) : le modèle des grands services publics nationaux et celui des services publics locaux délégués au privé. **Leur**

**classification tient compte uniquement de la conception fonctionnelle du SP français**, celle qui met en avant les buts, objectifs et missions des services publics. C'est elle qui a été retenue par l'Union européenne, depuis le traité de Rome de 1957 (invention des services d'intérêt économique général), comme nous le verrons par la suite et c'est celle que nous retiendrons pour mener nos réflexions et construire nos propositions d'articulation entre logiques de service public, de développement durable et de profitabilité.

**Le modèle des grands services publics nationaux** se caractérise par la consolidation de grands services publics dans les domaines de l'éducation, de la santé, ainsi que de grands réseaux d'infrastructures comme le réseau ferroviaire, aérien, de gaz et d'électricité, de la Poste et des télécommunications. Il trouve son origine à la Libération, dont la période est marquée par « *l'articulation dans un « cercle vertueux » du progrès économique et du progrès social* » (Ibid., 2011, p. 20). Ces services publics nationaux ont joué un rôle essentiel dans la société française, en tant que « *vecteurs de reconstruction* » d'après guerre puis « *promoteurs d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire en même temps que d'une politique économique et d'une politique sociale des pouvoirs publics* » pendant une trentaine d'années (Ibid., 2011, p. 20). A l'origine, leur gestion a été conçue pour être fortement décentralisée et pour que personnel et usagers participent activement (cf. les Conseils d'Administration tripartite des établissements publics). Ces services ont ainsi permis de répondre pour l'essentiel aux besoins individuels et collectifs des Français et ont contribué à renforcer un sentiment d'appartenance à la communauté nationale. La présence de l'Etat sur le territoire de ce pays est passée par ses services publics. « *Associant efficacité économique et sociale, contribuant à l'égalité et à l'universalité d'accès de tous, les services publics ont été un facteur majeur du progrès économique et social des « Trente glorieuses* » (Ibid., 2011, p.21). Nous précisons dès à présent que dans le champ des services publics, notre analyse portera sur ces grands services publics nationaux dont France Télécom, terrain de notre travail doctoral, fait partie.

Quant au second modèle, celui **des services publics locaux délégués au privé**, il recouvre surtout la distribution d'eau, l'assainissement, les collectes de déchets ménagers, les pompes funèbres, et plus généralement les services de proximité. La gestion de ces services relève des communes ou des regroupements de communes, agglomérations, etc. Leur mode d'organisation dépend de la décision des élus, qui ont le choix entre la gestion directe de la régie ou la délégation de la gestion (cf. les modes de gestion des services publics détaillés plus

haut). Le titulaire du contrat : personne publique, privée ou mixte, dispose pour la gestion du service d'un monopole territorial et temporel. Nous ne développerons pas plus loin, l'évolution des services publics locaux délégués au privé. Aussi, il faut préciser que ce modèle s'est intensifié après les lois de décentralisation de 1982 (accordant aux élus locaux une autonomie de décision renforcée) et qu'il continue à suivre la même voie depuis que l'Etat s'attache à diminuer les dépenses sociales. Aujourd'hui, les délégations sont de plus en plus assurées par de grands groupes (Véolia, Suez-environnement...) qui, au fil des années, ont étendu leur domaine d'origine, la distribution d'eau, à toutes les activités qui touchent à la production et à la gestion de la ville (travaux publics, notamment). Ils répondent à la plupart des appels d'offre à la place des collectivités territoriales ou de l'Etat. Des rapports de forces inégalitaires résultent, selon Bauby et Castex (2011, p. 35-39), du fait que, d'une part ces grands groupes disposent de fortes capacités financières et techniques, tandis que les 36 000 communes ont une capacité de négociation et de contrôle réduite; et que d'autre part les clients des gestionnaires de services n'ont pas vraiment le choix du prestataire.

Au-delà du phénomène d'extension des services publics, deux autres facteurs ont contribué à l'effacement des initiatives volontaires patronales « explicites » durant la période du début du 20<sup>ième</sup> siècle jusqu'aux années 1970.

**L'Etat est intervenu de façon plus marquée dans le domaine des conditions de travail** face au développement des grèves nombreuses dans les industries. On a par exemple assisté à l'émergence d'une législation en faveur de l'ouvrier dès 1892, concernant l'interdiction du travail des enfants de moins de 13 ans. Dans le domaine de la prévoyance, la création de la Caisse nationale d'épargne a incité les industriels paternalistes à ne plus s'occuper de l'épargne ouvrière. Puis, des lois ont institué des régimes spéciaux pour les ouvriers âgés. Il convient aussi d'évoquer le système d'assurance sociale, instauré en France en 1930 dont trois ordonnances en 1945 permettront la création de la Sécurité sociale, telle que nous la connaissons aujourd'hui.

La croyance partagée que les industries génèrent naturellement des progrès économiques et sociaux durant les « trente glorieuses », a limité aussi l'intérêt du paternalisme. Cette croyance a largement été encouragée par les retombées des cercles vertueux de la croissance fordiste qui conjugue la production de masse à une consommation de même envergure, soutenue par une progression continue des conditions de vie en général. A la base de ce



cercle, on trouve un compromis (que les régulationnistes<sup>11</sup> dénomment fordien) entre l'Etat, les organisations patronales et syndicales. Les organisations syndicales acceptent les règles de fonctionnement rigides et autoritaires du modèle bureaucratique et taylorien-fordien, en contre partie de l'institutionnalisation de la relation salariale. Celle-ci prend forme, essentiellement à travers la généralisation de l'emploi à durée indéterminée, un droit du travail en constante progression et une politique de conventions collectives de branches enrichie (Pezet, 2005, p. 323-326). Dans ce contexte, les Initiatives volontaires patronales, relevant essentiellement du domaine social se sont progressivement diluées dans un ensemble de normes, de valeurs qui en ont défini les contenus. Ces Initiatives se sont alors inscrites dans le cadre législatif. **D'un mode d'intervention patronale « explicite » on est ainsi passé à un mode d'intervention « implicite »** (Matten et Moon, 2006).

Ainsi, en se replaçant comme nous l'avons fait dans une perspective historique, la formalisation et le déploiement du SP se présentent comme les produits de crises et de misères intolérables. Les conditions de vie et professionnelles des ouvriers étaient difficiles. En prenant appui sur « les faits naturels de l'interdépendance sociale et de la solidarité », le SP est venu répondre aux besoins des individus et de la société française de la fin du 19<sup>ième</sup> siècle. Puis, les guerres mondiales et leurs suites de relèvement ont été les moteurs majeurs de son développement. La reconstruction exigeait de consacrer une part de la richesse du pays au service de la collectivité et en réussissant le difficile exercice d'associer efficacité économique et sociale, tout en contribuant à l'égalité et à l'universalité d'accès de tous aux services, notamment dans les domaines gérés par les grands services publics nationaux de réseaux, le SP a ainsi été l'un des principaux facteurs du progrès économique et social des « Trente glorieuses » (Bauby et Castex, 2010, p. 23).

Pour autant, comme nous le verrons dans la section suivante, le SP français n'est pas exempté de critiques.

### ***Résumé : I.1.L'Essor du service public et le déclin du paternalisme***

---

<sup>11</sup> La théorie de la régulation est, avec l'économie des conventions, l'une des deux principales approches hétérodoxes de l'économie en France. Elle a pris son essor au milieu des années 1970 autour des travaux de Michel Aglietta, Bernard Billaudot, Robert Boyer, Benjamin Coriat et Alain Lipietz.



Nous nous sommes ici intéressée plus particulièrement à l'essor du SP et à la façon dont la représentation de son rôle dans le développement de la société a mené au déclin des Initiatives volontaires patronales.

Nous avons débuté notre analyse du SP à la veille de la révolution française de 1789 et l'avons amenée jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Le développement du libéralisme et la présence d'une croyance collective dans les bienfaits de l'ordre naturel sont manifestes. Dans ce contexte, nous avons alors constaté que l'Etat a endossé une conception essentiellement basée sur « la puissance » pour garantir le respect des libertés individuelles tandis que quelques grands patrons se sont engagés dans des Initiatives Volontaires « explicites » (Matten et Moon, 2006) relevant du domaine du social pour assurer la sérénité de l'économie de marché. Ici, la notion de SP n'est pas encore conceptualisée. Ces initiatives volontaires patronales, généralement regroupées sous le vocable d'interventions paternalistes, tout en fournissant des services sociaux, se sont au départ attachées à faire respecter les vertus familiales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Progressivement, elles se sont institutionnalisées et leurs visées sont devenues plus sélectives (stabiliser la main d'œuvre qualifiée, lutter contre l'installation du syndicat, etc.) Les industriels y ont en effet vu une solution pour atténuer les révoltes ouvrières, un moyen de s'opposer aux conséquences du syndicalisme et du socialisme en développement. Elles se sont alors présentées comme « *le cheval de bataille des libéraux* » (Ballet et De Bry, 2001, p. 50). Cependant, cette approche a eu pour effet de doter ces initiatives d'une représentation impopulaire auprès des classes travailleuses. Elles n'ont dès lors pas atteint leurs objectifs et les révoltes ouvrières s'intensifiant, on a assisté à une évolution du rôle de l'Etat.

Ensuite, nous avons poursuivi notre analyse du contexte français, du début du 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux années 1960-1970. Durant cette période, le SP s'est progressivement construit en prenant appui sur la doctrine du Solidarisme. Cette doctrine se caractérise par une théorie des droits et des devoirs sociaux, élaborée à partir des principes de l'interdépendance sociale et de la solidarité. Sa mise en œuvre est garantie par un Etat coordinateur et prestataire de services. Le SP constitue à la fois le fondement et la limite du pouvoir des gouvernants. Il suppose de répondre aux besoins d'intérêt général des individus et de la société. Il se caractérise par une conception organique qui assimile le service public à l'entité publique qui en a la charge et par une conception fonctionnelle qui met en avant les buts, finalités et missions de service public, adoptée dans les différents Etats européens. Trois principes sont attachés au Service

public français : l'égalité, la continuité et l'adaptabilité impliquant que les services publics s'adaptent, dans le temps et l'espace, aux besoins, comme aux changements technologiques, économiques, culturels. En outre, le SP se structure à partir de modes d'organisation spécifiques, conçus pour que les personnels des services publics tiennent compte des situations concrètes des usagers (décentralisation et Conseil d'Administration Tripartite).

Enfin, nous nous sommes intéressée au contenu du SP et avons mis en évidence qu'en confiant la gestion des fonctions collectives à l'Etat et à ses institutions (l'énergie, le transport, les communications mais aussi l'éducation ou la protection sociale), le SP est devenu le support indispensable du développement économique et social de la France, cela de façon plus marquée à partir de la Libération. Dans ce contexte, puis sous l'effet des retombées du cercle « vertueux » de la croissance fordiste durant la période des « Trente glorieuses », nous avons observé un effacement progressif des Initiatives volontaires patronales « explicites » au profit d'un mode d'interventions « implicites », pour l'essentiel, cadré par le droit du travail.

## ***1.2. L'ébranlement du service public***

Après la période de l'essor symbolique et matériel du SP qui a connu son apogée pendant les « Trente glorieuses » (ou le compromis fordien), les attaques à son encontre se sont faites nombreuses et les transformations en ont été profondes.

Nous nous intéresserons ici, à la façon dont le processus général de libéralisation et de déstructuration des services publics, enclenché à partir des années 1980 en France, va faire évoluer le rôle de l'Etat et des services Publics de ce pays.

Nous verrons que l'édifice du SP va être bousculé alors que ses services, inscrits dans un environnement stable, assurés de la fidélité de leurs usagers et dotés de dispositifs de protection adaptés, ont pu se croire « *invulnérables* » (Chevallier, 2005, p. 72). Il est bousculé par des critiques qui trouvent leur source dans l'orthodoxie libérale, mais aussi par diverses tendances (innovations technologiques, mondialisation, changements social et culturel, etc.). La politique de l'Union européenne, attachée à organiser la concurrence dès la fin des années 1980, a joué un rôle central dans ce déclin (II.2.1).

En France, on s'engage donc dans un processus de modernisation des services publics. Ce processus se fonde sur les méthodes du « nouveau management public » présenté comme améliorant le rapport coût/service des services publics en introduisant, dans les pratiques managériales des entités qui en sont responsables, les ressorts de l'efficacité économique et de la concurrence. Nous porterons une attention particulière à la façon dont ce processus a transformé la situation des grands services publics historiques de réseaux dont fait partie France Télécom, terrain de notre étude doctorale (II.2.2).

Puis, nous consacrerons le dernier point de cette section aux limites de l'offensive néolibérale selon laquelle le marché répondrait mieux aux besoins des consommateurs et *in fine* des citoyens européens que le SP. Cette critique nous la mènerons en tenant compte de l'avis des défenseurs des services publics qui tentent de s'organiser à l'échelle européenne pour conserver la logique du SP et rénover ses modes d'organisation. Ces acteurs s'appuient sur l'ambition de la politique de « l'Union » européenne, de créer un espace économique, social et territorial unifié, et pas seulement un marché unique européen, comme l'affiche dès 1991 le traité de Maastricht. Une telle ambition induit de **compenser la concurrence comme principe d'efficacité et de productivité en développant une logique de solidarité** (I.2.3).

### ***1.2.1. Le service public français à l'épreuve des critiques et du marché européen***

En France, le mythe du SP a été fondé sur la croyance en l'infailibilité et la supériorité de la gestion publique par rapport à la gestion privée. Or, à partir des années 1970, ces postulats ont été fortement dénoncés par divers courants de pensée de tendance néolibérale. Les critiques ont concerné à la fois les dimensions économique et sociale du SP et se sont appuyées sur une fragilité « juridique » du SP.

Les critiques sur le plan économique, ont porté sur **la mise en accusation du modèle bureaucratique**. Elles viennent notamment d'auteurs américains, imprégnés d'une conception très « largement anti-étatiste » et qui ne tiennent pas compte des raisons qui ont historiquement conduit à la formation de la bureaucratie en France (Chanlat, 2003). Ces critiques ont dénoncé l'incapacité de l'Administration à se réformer, en présentant les services publics comme par essence peu performants et peu productifs, dans la mesure où ils ne connaissent pas le ressort du profit et la stimulation de la concurrence. Ils s'acquitteraient donc moins bien de leurs missions que les entreprises privées. Dans le même état d'esprit, dans les années 1960 les représentants de l'Ecole du *Public choice* (Buchanan, Tullock et Coase) expliquaient le développement des interventions publiques par les avantages que certains groupes sociaux (élus et élites technico-administratives) tirent de la situation, et non par la défense de « l'intérêt général ». Cette critique a particulièrement été soutenue au cours des années 1980 et a contribué à inverser la croyance en place, celle qui affirmait l'infailibilité de la gestion publique, se transformant en « *l'exaltation sans réserve des vertus de l'initiative privée* » (Chevallier, 2005, p.45). Dans le même sens et au même moment, le constat de dérives rangées sous le vocable de corruption, a heurté le postulat général de bienveillance des hommes politiques, envers l'Administration et tous ses agents. Il a ainsi mené à reconnaître que les agents de l'Etat peuvent aussi poursuivre des intérêts privés en utilisant des marges discrétionnaires offertes par le système de la bureaucratie (Chevallier, 2005, p. 48).

Les réussites des grands services publics nationaux français ont, dans un premier temps, joué le rôle de rempart contre l'argument de l'incapacité productive de la gestion publique et ce malgré quelques échecs, des retards ou des choix d'orientation discutables, suscitant du

mécontentement ( le téléphone et les autoroutes ont stagné jusqu'au début des années 1970 faute de financement, le programme du nucléaire a été imposé sans véritable dialogue, laissant ainsi de nombreuses questions dans l'obscurité : démantèlement des centrales, gestion des déchets, etc.) (Bauby et Castex, 2010, p.26). Mais dans un deuxième temps, la construction de ces services publics ne s'étant pas accompagnée de la décentralisation et de la démocratisation prévues par leurs initiateurs, ce rôle de rempart s'est atténué. Le **problème de régulation publique, d'expression et de contrôle démocratiques** ont alors favorisé la tâche des réfractaires du SP. Comme le précisent Bauby et Castex (2011) « *la concrétisation du service public s'est en effet accompagnée, au cours du dernier demi-siècle, de sa confiscation progressive par les élites technico-administratives dans un face-à-face très particulier entre d'un côté les tutelles ministérielles et de l'autre les dirigeants des entreprises publiques, conduits à prendre des orientations peu comprises par les usagers* » (p. 25). L'origine de cette élite s'explique par la suprématie des grands corps de fonctionnaires (polytechniciens, X-Mines ou X-ponts, énarques) dans tous les services publics. Sous le contrôle de cette élite, « *tout en continuant globalement à remplir leurs missions, les services publics ont été considérés comme les vecteurs et instruments d'une politique industrielle, d'une politique économique et trop souvent, d'une politique conjoncturelle des pouvoirs publics* » (Ibid. 2011, p.25). Dans ce cadre, les usagers-citoyens ont été relégués au rang de « *clients-objets sans réel droit d'expression ni pouvoir de peser sur la définition des missions, leur mise en œuvre et leur évaluation* » (ibid., 2011, p.28) ce qui a eu pour conséquence de renforcer les mécontentements populaires.

Sur le plan de l'inefficacité sociale des services publics, les critiques ont porté sur **l'application du principe essentiel d'égalité**. L'égalité que prônent les services publics ne serait en fait qu'une égalité de façade. Les services publics seraient aux prises avec des usagers diversement situés et les inégalités sociales et culturelles se traduiraient par d'importantes disparités dans la fréquentation des équipements collectifs. Ces arguments ont été repris par les libéraux pour démontrer l'incapacité des biens publics à remplir leur mission : « *fréquentés ou au contraire désertés par les catégories sociales privilégiées selon la nature et la qualité des prestations offertes, les services publics conduiraient à creuser les écarts en provoquant une « contre distribution sociale »* » (Béneton cité par Chevallier, 2010, p.46). Ces critiques continuent aujourd'hui à nourrir les arguments des opposants du SP, sous le prétexte que le principe d'égalité n'a pas empêché la fracture sociale et l'exclusion.

Au niveau juridique, les critiques ont porté sur le fait que **l'application de la doctrine du SP n'a pas permis la désacralisation de la puissance de l'Etat comme il était convenu qu'elle le fasse** : « *dès l'instant où l'Etat par l'intermédiaire de ses services publics est censé poursuivre nécessairement l'intérêt général, il est présumé infaillible et ne peut que bien faire. L'ensemble de ses actions est désormais légitimé ce qui limite les contestations puisque son but est le bien commun. En conséquence au lieu d'être désacralisée, la puissance de l'Etat est au contraire renforcée* » (Esplugas, 1998, p.48). De plus, certains auteurs comme Delvolvé (1985), ont pu faire valoir que le SP était potentiellement porteur de menaces contre les libertés publiques. Delvolvé (1985) a appuyé sa thèse sur les trois arguments suivants (Esplugas, 1998, p.48) :

- les pouvoirs publics nationaux et locaux définissent eux-mêmes les limites de la sphère des services publics. Il existe donc une tendance naturelle à l'extension de cette sphère et ce, au détriment des activités privées. Selon lui, cette situation est particulièrement vérifiée lorsque le service public est placé en situation hégémonique sur un secteur (comme ce fut le cas pour les grands services publics nationaux de réseaux au moment de la Libération).
- l'auteur note que rien ne prouve que l'accès aux services publics (l'accès à l'eau, l'électricité, etc.), n'aurait pas été tout aussi bien protégé s'il avait été confié à des entreprises privées dans les mêmes conditions hégémoniques.
- le SP porterait aussi atteinte aux libertés publiques en intégrant dans sa sphère des établissements privés et en les soumettant à des modes de fonctionnement spécifiques<sup>12</sup>.

Selon d'autres juristes, **la mise en œuvre du SP a aussi révélé la fragilité au niveau de la délimitation de ses frontières**. La critique a porté sur l'impossibilité d'en dessiner les contours. Certains n'ont pas hésité à comparer les services publics à des « *labels* » attribués discrétionnairement par les autorités publiques (Truchet cité par Esplugas, 1998, p. 57). Ces juristes appuient leur thèse sur le fait que l'élément organique (une entité publique gère un service public) a montré ses limites en imposant le recours à une définition fonctionnelle du SP (c'est la nature du but poursuivi : l'intérêt général, qui permet de distinguer un service public), singulièrement délicate à manier pour deux raisons majeures. A sa base se situe une double présomption qui témoigne du maintien de l'importance de l'élément organique :

---

<sup>12</sup> Selon Esplugas (1998, p. 48), Delvolvé (1995) s'appuie sur l'exemple des établissements privés d'enseignement dont l'assujettissement aux obligations de service public interférerait sur la liberté de l'enseignement.

- d'une part, les activités des entités publiques sont présumées comme étant des services publics. Or, on assiste au développement progressif de politiques de diversification dans les établissements publics, vers des activités ne relevant pas de la sphère publique.
- et d'autre part, les activités des personnes privées (et il faut englober les entreprises publiques organisées sous forme de sociétés commerciales) sont considérées comme étant de nature privée, sauf si ces personnes ont reçu délégation expresse d'accomplir une certaine mission. Cependant durant les années 1960, les modalités de délégation, de plus en plus nombreuses, tendent à être très approximatives, caractérisées par un certain impressionnisme et n'excluant pas des réaménagements conjoncturels (Chevallier, 2005, p.35).

En outre, l'intérêt général est par nature évolutif. Il relève d'une intention, celle des autorités publiques, variable avec le temps. Des éléments peuvent ainsi entrer dans le champ de l'intérêt général alors qu'ils ne l'étaient pas quelques années auparavant. **Le but de l'intérêt général paraît, de fait, trop large et imprécis pour définir le contenu du SP, qui n'existe pas « en soi » mais exclusivement en fonction de la volonté de ses promoteurs.**

Puis, dans les années 1980, plusieurs tendances de fonds ont favorisé l'offensive de libéralisation et de déstructuration des services publics développée à partir des années 1970. Parmi ces tendances, la politique de l'Union européenne attachée à organiser la libre concurrence des capitaux, des biens, des personnes et des services, a joué un rôle majeur.

Les services publics ont subi **les effets de l'innovation technologique** dont le rythme s'est accéléré depuis les années 1980. L'informatisation a imposé notamment de revoir les méthodes de travail. Ce faisant, la conception de l'organisation et les relations de pouvoir au sein des services publics ont changé (Chevallier, 2005, p. 72). Avec **l'ouverture des frontières**, les garanties juridiques assurant aux services publics un développement dans un environnement stable sont devenues insuffisantes. Les services publics doivent progressivement s'habituer à agir dans un marché ouvert. Dans ce contexte, l'argument de la qualité des prestations assure davantage le maintien des services publics que celui des privilèges acquis. Il faut donc qu'ils prennent en compte cette exigence de qualité pour se développer, sauf à concevoir leur production comme des services *a minima* destinés à ceux qui n'ont pas les moyens de s'en offrir de meilleurs sur le marché (Supiot, 1998, p. 341). **Le contexte social aussi a changé.** Les services publics ont été confrontés à une insatisfaction

croissante tant de la part de leurs usagers que de leurs agents. Les premiers revendiquent des prestations de meilleure qualité et à un moindre coût. Les seconds se plaignent du système hiérarchique initié par le modèle bureaucratique, perçu comme aliénant et déresponsabilisant. Dans le même temps, on assiste en France à un retour de la pauvreté, qui affecte, en priorité, les modes d'organisation des services sociaux, mais aussi tous les services publics, car c'est le sens même de leur institution qui est mis en cause (en témoignent les débats autour du principe de l'égalité) (Chevallier, 2005, p. 73).

S'agissant de la politique de l'Union européenne, jusqu'au début des années 1980 un consensus existe pour que les services publics, relèvent du ressort exclusif des Etats membres et rien, en provenance de Bruxelles, ne les menace.

Dans le Traité de Rome instituant l'Union européenne (1957), hormis une référence à propos de la politique des transports (Art. 77), la notion de SP n'apparaît pas. L'article 86.2 reconnaît l'existence d'une catégorie particulière d'entreprises chargées de la gestion **de services d'intérêt économique général** (SIEG), mais il le fait dans des dispositions consacrées à la concurrence et sans préciser le contenu de ces services.

Selon Bauby et Castex (2011, p. 58), l'expression de services d'intérêt économique général a été le moyen pour les rédacteurs de ce traité de contourner l'utilisation du terme « public » dont l'usage risquait d'heurter les traditions nationales. Cette expression a l'avantage de mettre en avant « l'intérêt général », c'est-à-dire la finalité des services concernés et non pas leur forme publique ou privée. Au reste, la notion « d'intérêt général » est large, vague, ouverte et surtout peu connectée politiquement d'autant qu'il s'agit de service d'intérêt « économique » général. **Elle restera dans toutes les versions des traités successifs sans être mieux clarifiée dans le droit primaire** bien que dans les débats du Parlement européen et dans les communications de la Commission, le caractère restrictif du terme « économique » ait progressivement mené à l'émergence d'autres expressions dérivées comme celle de services d'intérêt général (SIG), puis celles de services sociaux d'intérêt général (SSIG) et de services non économiques d'intérêt général (SNEIG). Des définitions approximatives qui s'accordent tant bien que mal avec la réalité sont depuis lors utilisées. Les SIG désignent ainsi les missions d'intérêt général économiques ou non économiques soumises par l'Etat ou les collectivités territoriales à des obligations spécifiques de service public. Les SIEG apparaissent donc comme un sous-ensemble des SIG, mais cela permet-il d'éclaircir leur



contenu ? « *Personne ne se risque en fait à catégoriser précisément tel ou tel service. Le logement social : SIEG ou SSIG ? La gestion des déchets est-elle un SNIEG ? et l'éducation est-elle un SNEIG ?* » (Ibid., 2011, p. 60). Il faudra attendre le traité de Lisbonne de 2009 pour que les SIG soient déclinés dans le droit primaire en services d'intérêt économique général et en services non économiques d'intérêt général sans que plus de détails sur ces expressions ne soient donnés.

Puis, **le texte de l'Acte unique de 1986 marque l'émergence d'un marché ouvert, intégré, structuré par quatre libertés de circulation : des capitaux, des biens, des personnes et des services.**

Dans le domaine des services, ce projet implique une harmonisation des législations nationales concernant les grands services d'infrastructures de réseaux, illustrant le plus nettement ce que sont les services d'intérêt économique général. Pour autant, l'Acte Unique ne s'attarde pas à définir leur mission de service public. Le flou conceptuel autour des SIEG/services publics ne pose pas de problème dans une Europe attachée prioritairement à organiser la libre concurrence.

La première cible de l'Union européenne, **brisant le consensus institué au niveau européen d'une gestion exclusive de tous les services publics par les Etats membres**, sera l'ensemble des opérateurs historiques. Progressivement leur forme d'organisation nationale, construite par l'histoire des Etats membres, est remise en cause. La réorganisation se fait sur le mode de l'ouverture à la concurrence, secteur par secteur, et mobilise la méthode de la privatisation.

Dans certains pays, ces manœuvres qui ignorent totalement les missions d'intérêt général de ces opérateurs, suscitent de vifs débats, comme en France où le modèle de gestion monopolistique de ses services publics, unique en son genre<sup>13</sup>, est perçu comme une entrave à la concurrence. Ces débats feront naître en 1987 l'expression de « **service universel** » (SU) pour garantir, *a minima*, la prise en compte de la dimension d'intérêt général dans le secteur

---

<sup>13</sup> En Belgique, Espagne, Grèce, Portugal et Italie, l'idée d'un service public est admise, mais elle ne produit pas d'effets juridiques particuliers comme c'est le cas en France. Dans ces pays, le service public fait l'objet de préoccupations doctrinales et c'est l'autorité publique qui crée ou reconnaît les services publics. Cependant, alors qu'en France le raisonnement repose sur le principe de l'offre et du service, les autres pays raisonnent en termes de demandes sociales et de services rendus (Giraudon, 2010, p.22). En Angleterre, les « public utilities » existent mais il n'y a pas de notion unificatrice propre aux activités de l'administration. Chaque « public utility » est ainsi encadrée par une loi spécifique dans le système de *common law* en vigueur. Quant à l'Allemagne, les activités d'intérêt général y sont gérées au niveau local. Elles se distinguent des activités marchandes et non marchandes des personnes publiques. Les pays nordiques européens ne font pas référence à la notion de service public (Danemark et Pays-bas) ou l'évoquent sans la rapprocher de l'intervention de la puissance publique (Suède et Finlande). Il existe, en effet, dans ces pays, une préoccupation de solidarité sociale, mais elle est déconnectée d'une théorie du service public.

des télécommunications. Au sens communautaire, le SU est « *un ensemble de services minimal défini d'une qualité donnée, qui est accessible à tous les utilisateurs indépendamment de leur localité géographique et, à la lumière de conditions spécifiques nationales, à un prix abordable* » (Rapport Montcharmont, 1999, p. 135 cité par Barreau et Mouline., 2000, p. 39). L'expression sera reprise en 1992 dans le Livre vert portant sur les services postaux et s'applique, maintenant, au secteur de l'Electricité.

Il revient donc à chaque Etat européen de déterminer les règles du jeu du service universel. Comparé au SP français, celui-ci ne peut être perçu que comme une régression. Dans sa définition, il ne tient compte ni du principe d'égalité (justifiant par exemple le mode de la péréquation sociale et géographique des tarifs du service public) ni de celui de continuité. Par ailleurs, la conception du SU fondée sur un service de base, s'oppose au principe d'adaptabilité, c'est-à-dire à la loi de progrès qui impose que chaque prestation soit sans cesse augmentée en qualité comme en quantité selon les besoins collectifs. Le risque d'ignorer la question de l'accès des populations les plus démunies aux progrès techniques a d'ailleurs été l'un des principaux arguments avancés par les opposants à l'introduction d'un service universel dans la législation française. Le SU est perçu comme inadapté à remplir le rôle d'instrument de cohésion sociale et de lutte contre l'exclusion que la Commission européenne entend lui attribuer (Gadault, 2003).

Ainsi, les critiques adressées aux services publics, dont les plus dures sont venues d'auteurs anglo-saxons, touchent à leurs dimensions économiques et sociales (remise en cause de l'efficacité productive des services publics et de leur finalité) ; elles s'appuient aussi sur la fragilité juridique du SP. Quant aux éléments du contexte qui viennent déstabiliser le SP, ils sont multiples (innovations technologiques, ouverture des frontières, changements social et culturel,...). Parmi ces éléments, l'adoption au niveau européen de l'Acte Unique de 1989 introduisant le principe de la libre concurrence des capitaux, des biens, des personnes et **des services**, a joué un rôle central.

Voyons, maintenant comment le processus de modernisation des services publics a opéré en France.

### ***1.2.2. Le processus de libéralisation et de déstructuration des services publics***

En France, l'idée d'une modernisation des services publics était latente, mais il faudra attendre les années 1980 pour observer des changements de grande ampleur. Ces changements sont influencés par les méthodes du « nouveau management public » consistant « à libérer les forces du marché » dans tous les secteurs et activités de service public » (Bauby et Castex, 2010, p. 38), pour obtenir une amélioration du rapport coût/service.

Les premières propositions pour réorganiser les services publics datent des années 1930. Elles se sont renforcées à la Libération avec la création de l'Ecole Nationale de l'Administration formant des hauts fonctionnaires, puis ont connu un rebond dans les années 1970, à la suite des exigences de transparence qui se sont fait jour et ont poussé à de nouvelles procédures de régulation des services publics. **Le rapport Nora de 1967 soutenant la pratique du contrat de plan a ouvert une brèche pour introduire l'enjeu de l'équilibre financier dans la gestion publique.** Trois types d'arguments ont été avancés pour justifier leur mise en œuvre : dans un contexte s'ouvrant à la concurrence, l'enjeu d'efficacité correspond à un critère incontournable pour les entités publiques ; l'opacité sur les coûts réels des contraintes d'intérêt général empêche l'incitation à une meilleure gestion, au dynamisme commercial et à la modernisation ; et enfin, l'utilisation du secteur public par l'Etat à des fins de stabilisation macro-économique et de redistribution nuit au bon fonctionnement de ces entités et risque de les mener à la faillite (Bureau, 1997, p.2). Dès 1969, la pratique de ces contrats s'est répandue dans le domaine des grands services publics nationaux d'infrastructures de réseaux. Cependant, elle n'a pas empêché l'Etat, après le choc pétrolier de 1973, de se servir à nouveau de ces entreprises comme outils de régulation conjoncturelle.

**Le tournant est en fait engagé dans les années 1980.** La période des « Trente glorieuses » (ou du compromis fordien) est révolue. La France entre dans une ère de crise, il est urgent de réduire les dépenses publiques. Elle subit en outre les pressions de l'Union européenne pour ouvrir ses marchés de biens et de services à la concurrence. Dans ce contexte, les pratiques prônées par le concept du « nouveau management public » dont le but est d'améliorer le rapport coût/service, font leur effet. Les contrats de plan et leurs objectifs de performance se sont généralisés pour s'inscrire dans le quotidien du fonctionnement des entités de la sphère publique. Du reste, plusieurs réformes politiques ont été entreprises pour atténuer les rigidités

internes et externes de ces entités. La circulaire du 23 février 1989 a notamment lancé la politique dite du « renouveau du service public ». Conçue pour améliorer le fonctionnement des services publics dans un souci d'efficacité de l'Etat, cette circulaire a incité les responsables de ces services à réviser les procédures du dialogue social, à développer les responsabilités, à mettre en place un processus d'évaluation des politiques publiques et à renforcer la qualité du service rendu aux usagers. Puis, est intervenue la circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'Etat. Elle a mis l'accent sur la nécessité d'un changement dans le processus de décision publique et d'action administrative. Une autre loi a joué un rôle central dans la réorganisation des services publics français en 2001 : la « Loi organique relative aux lois de finances » (LOLF) qui a introduit une démarche de performance dans les services en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats (Lamarzelle, 2008). Cela s'est effectué en développant la pratique du contrat entre services dépeniers et direction du budget au niveau local des administrations. Le contrôle de gestion accompagne désormais la contractualisation annuelle et pluriannuelle sur des objectifs précis. Depuis 2007, cette loi prévoit une révision générale des politiques publiques, en vue d'améliorer la qualité des services publics tout en cherchant des gains de productivité.

En parallèle, **dans le domaine des grands services publics nationaux de réseaux** qui nous intéresse particulièrement, **les pratiques managériales et les modes d'investissements financiers des grandes entreprises multinationales en pleine expansion ont été copiés.**

Dès les années 1990, les dirigeants de ces grands services publics se sont comportés en dirigeants d'entreprises privées (Bauby et Castex, 2010, p. 26). Dotés de fortes compétences technico-financières, ces dirigeants ont pris le devant sur les capacités de la tutelle et ont imposé progressivement leurs visions et leurs projets aux autorités publiques qui n'ont guère pu exercer leur rôle d'orientation, d'évaluation et de contrôle : « *le phénomène est d'ailleurs érigé en loi générale par les adeptes du libéralisme qui parlent à ce propos de « capture du régulateur par l'opérateur* » » (Ibid., 2011, p. 27). Cette dérive du fonctionnement des grands services publics nationaux est favorisée par l'existence de l'élite technico-administrative issue des grands corps de fonctionnaires que nous avons mentionnée précédemment. Elle concentre l'essentiel des pouvoirs de décision, et se partage par échanges, les rôles de régulateur et d'opérateur. Ce jeu explique d'ailleurs pourquoi ces services publics se sont trouvés centralisés et hiérarchisés.

**Puis, les directives européennes** qui définissent les conditions réglementaires de ces services dans le cadre du grand marché intérieur, **ont été rigoureusement appliquées.**

Dans le secteur des télécommunications, alors que la directive européenne du 28 juin 1990 avait prévu le maintien de droits spéciaux ou exclusifs sur le téléphone, la concurrence a été progressivement généralisée à l'ensemble des services et des infrastructures en 1996 (directive du 13 mars 1996, transposée dans la législation française par la loi du 26 juillet 1996). Un second paquet de directives relatives aux communications électroniques visant à simplifier les conditions d'entrée sur le marché a été adopté en 2004 (directives du 7 mars 2002, transposées dans la législation française par la loi du 09 juillet 2004). Les autres grands services publics nationaux de réseaux ont été soumis au même régime. Par exemple, dans le secteur des transports, les directives du 29 juillet 1991 et 19 juin 1995 imposant une séparation des fonctions de gestion de l'infrastructure et de l'exploitation des services sont entrées en vigueur en France en 1997. Ces réformes ont été suivies par l'application d'autres directives le 23 janvier 2002, puis en mars 2004 prévoyant une libéralisation complète de l'activité du Fret, devenue effective en janvier 2007<sup>14</sup>.

S'agissant des répercussions de toutes ces transformations visant, officiellement, à améliorer l'efficacité des services publics et à ajuster leurs prestations selon la demande, l'observation met surtout en évidence **une réduction du périmètre de ces services. Les activités et les zones les plus rentables sont cédées à des acteurs privés, les autres activités se dégradent peu à peu**, sous l'effet des restrictions des dépenses publiques, des politiques de diminution du nombre de fonctionnaires et des interventions de l'Etat...

Le désengagement de l'Etat s'est effectué par vagues successives (1986-1987, 1993-1996), de manière plus marquée et continue par la suite (Politiques publiques, 2007) dans toutes les activités pouvant avoir la moindre composante économique (Bauby et Caste, 2011, p.39). Dans les grands services publics nationaux de réseaux, il s'est surtout opéré par leur transformation en sociétés par actions<sup>15</sup> qui induit d'associer à l'exigence de l'efficacité productive celle de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (MVA). Cette exigence de

---

<sup>14</sup> Voir Chevallier, 2005, p. 87 pour plus de détails.

<sup>15</sup> France Télécom a été le premier établissement concerné. Sa transformation en société s'est réalisée en 1996 à la veille de la libéralisation de son secteur à la concurrence et son entrée en bourse a eu lieu en 1997. Air France a ouvert son capital en 1998 et a été partiellement privatisé en 1999. Puis ce fut le tour d'EDF en 2004. En 2008, le passage de La Poste au statut de société anonyme a fait grand bruit. Les contestations ont freiné le processus, mais elles n'ont pas suffi à infléchir la tendance de fond qui est à la « rationalisation » des services publics à caractère économique (Giraudon, 2010, p. 31).

la MVA est liée à l'émergence d'une gouvernance dite actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998) qui est devenue le cadre normatif de la « bonne gouvernance » depuis les années 1980. Elle s'applique à rappeler que la responsabilité fondamentale des dirigeants est de défendre les intérêts des propriétaires de l'entreprise, lesquels sont plus légitimes que les dirigeants pour définir, en dernier ressort, les stratégies les plus performantes, c'est-à-dire celles qui assurent la maximisation du profit (Gomez, 2009). Autrement dit et de façon plus générale, on assiste à un déploiement de stratégies de « *production de valeur* » des entités privées dans tous les secteurs rentables de la sphère publique. Quant au SP, il tend à se limiter à « *son cœur de métier* », c'est-à-dire, aux fonctions régaliennes (police, armée, justice) et dans les autres secteurs soit à des fonctions de régulation, soit à de l'action sociale en faveur des populations les plus démunies (Bauby et Castex, 2010, p. 38).

Jusqu'aux années 1980, les préoccupations affichées des services publics français étaient de remplir leurs missions en respectant les trois principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité (loi Rolland). **Il s'agit maintenant de le faire en associant les conditions d'une meilleure rentabilité** (le Masne, 2006b).

Ce mouvement s'est accompagné de la généralisation de la pratique des projets consistant à fixer des objectifs à atteindre tout en servant d'instruments de mobilisation des agents (Linhart, 1994). Le contrôle de gestion s'est aussi affirmé avec le développement d'outils comme les audits financiers, les tableaux de bord ou la comptabilité analytique. Dans le domaine de l'organisation des relations sociales, une « politique nouvelle de l'emploi public » s'est dessinée autour de la gestion prévisionnelle des effectifs (Lamarzelle, 2008). Cette politique s'est notamment concrétisée par la création, dans les établissements publics, de directions des ressources humaines fondées sur une logique d'optimisation (en remplacement des directions administratives du personnel, dominées par des préoccupations d'ordre juridique et budgétaire) ; par l'octroi de responsabilités nouvelles en matière de gestion du personnel à une hiérarchie spécialisée dans la mise en œuvre de compétences mono techniques, peu préparée au développement de ce type de fonctions transverses ; puis par la mise en place de l'entretien individuel comme instrument majeur d'une individualisation et d'une contractualisation de cette gestion. Dans les grands services publics de réseaux, la recherche de la MVA s'est traduite par deux phénomènes organisationnels majeurs : des suppressions d'emplois et un recours à la sous-traitance (Moreau, 1998, p. 433).

Les conditions d'une meilleure rentabilité ont aussi eu des effets sur la façon de **gérer la relation au public**. Comme nous l'avons évoqué précédemment, « *l'utilisateur-citoyen* » est progressivement devenu un « *client-objet* », peu enclin à peser sur la définition des missions de service public, leur mise en œuvre et leur évaluation. Dans le domaine des grands services publics nationaux de réseaux, cette relation au public a été systématiquement revue selon la règle du marketing mix (ou plan de marketing). Cette relation s'est incarnée par la mise en place d'une analyse de marché structurée à partir des quatre volets suivants : la politique de prix, la politique de produit, celles de communication et de distribution, dans le but de réaliser des économies d'échelle par des ventes plus importantes. C'est ainsi que l'on a assisté au regroupement en zone rurale de services autour d'un guichet unique et à l'arrêt d'autres services dans les zones isolées non rentables.

Ces transformations organisationnelles ont posé et continuent à poser des problèmes internes dans le fonctionnement des services publics. Elles se heurtent notamment à diverses formes de résistance de la part des agents d'Etat (grèves, refus de l'autorité, stress, arrêts de travail, suicides, etc.) qui, **confrontés à deux modèles contradictoires** : l'un, le **modèle bureaucratique**, basé sur les valeurs traditionnelles du SP et des enjeux sociaux relevant de « l'éthique du bien commun » et l'autre, le **modèle d'affaires ou entrepreneurial**, plaçant au centre de ses préoccupations la production de valeur financière, ont bien du mal à trouver un équilibre (Chanlat, 2003, p. 55). Rappelons ici, que le statut de l'agent a été défini pour garantir son indépendance par rapport aux intérêts privés et sollicitations particulières. L'agent et son service sont ainsi liés par des relations d'ordre collectif. D'une certaine manière, l'agent est investi d'une parcelle de l'intérêt général (« agent » et « service » font corps). Il n'est d'ailleurs pas rare que les syndicats dans les entreprises publiques françaises s'organisent au nom de la défense de l'intérêt général. Pour Tixier (2002) les changements à l'œuvre n'ont pu qu'être interprétés par les agents *comme « une rupture du contrat implicite qui [les] lie aux entreprises publiques [...] »*. Il est aussi important de souligner que les agents d'Etat, notamment dans les grands services publics nationaux, ont acquis leur légitimité à travers leur compétence technique et non pas commerciale comme l'impose la figure du *client-objet* et l'application des politiques du marketing mix. En outre, dans ces grands services publics, le bien fondé des transformations a été particulièrement difficile à justifier auprès du personnel, au regard des performances passées de ces entités. Nous avons précédemment souligné le rôle majeur que ces services ont tenu dans le développement des



performances économiques et sociales de la France durant les « Trente glorieuses ». Ils sont à l'origine de la mise en place d'un réseau ferroviaire étendu, d'un service d'électricité bien organisé ou encore d'un réseau téléphonique de pointe, et bien « *qu'engoncés dans le carcan bureaucratique* » (Chevallier, 2005, p.116), les grands services publics nationaux ont toujours réalisé des performances au moins égales à celles des entreprises privées concurrentes d'autres pays.

Ainsi, en France, les politiques de libéralisation et de déstructuration des services publics mènent progressivement au désengagement de l'Etat et de toutes autorités publiques, des activités pouvant avoir la moindre composante économique (Bauby et Castex, 2010, p.38). Des stratégies de production de valeur en faveur d'acteurs et de groupes privés sont en effet développées dans tous les secteurs, tandis que le service public tend à se limiter à son cœur de métier, c'est-à-dire aux fonctions régaliennes (armée, police, justice). Dans les autres secteurs, les instances publiques se centrent soit sur des fonctions de régulation, soit sur une action sociale en faveur de groupes de populations très défavorisées (Ibid., 2011, p.39).

La situation actuelle des services publics suscite de vives réactions dans le rang des défenseurs du SP qui perçoivent dans les mutations à l'œuvre **un risque de dilution de la raison d'être des services publics**. Ces derniers tentent donc de s'organiser à l'échelle européenne pour rénover le SP et le défendre, comme nous allons le montrer à présent.

### ***1.2.3. Vers une stratégie de refondation du service public ?***

Les défenseurs du SP sont regroupés dans divers réseaux (le Centre européen des entreprises à participation publique (CEEP), la Confédération européenne des syndicats (CES), la Fédération syndicale européenne des services publics (FSESP), le Comité européen de liaison sur les SIG (CELSIG), etc). En 2010, un Intergroupe européen dédié à la question des services publics s'est constitué et siège depuis lors au Parlement. Celui-ci rassemble une cinquantaine de députés européens issus de divers groupes politiques et de treize Etats membres ainsi que plus de cent organisations parties prenantes des services publics. L'objectif de cet intergroupe est de favoriser le développement d'échanges et le partage des connaissances entre les parlementaires et les parties prenantes des services publics pour élaborer des propositions législatives et/ou réglementaires permises par le Traité de Lisbonne entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2009. Ces divers acteurs s'accordent sur l'enjeu de redéfinir



le SP « *non pas sur la base de principes abstraits et par en haut, mais en partant des droits fondamentaux de la personne et de leur garantie d'exercice, des besoins et aspirations des consommateurs, des citoyens et de la société* » (Bauby et Castex, 2010, p. 41) ou autrement dit, à partir de la finalité du SP, du fondement de sa légitimité. Nous présenterons ce projet en nous basant sur l'essai « *Europe une nouvelle chance pour le Service Public* », plusieurs fois cité dans cette section, de Bauby, expert français du SP et Castex, présidente de l'intergroupe européen « Services Publics ».

Les parlementaires et les parties prenantes des services publics de l'intergroupe européen s'accordent sur la définition suivante du SP : il existe pour répondre aux besoins des individus et de la société. Ses missions, sa réglementation, son organisation et sa régulation reposent sur les autorités publiques aux différents niveaux (local, régional, national, européen). Il induit de tenir compte d'enjeux économiques, sociaux, territoriaux, donc politiques ; concerne l'ensemble des acteurs ; est évolutif dans le temps et les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en constituent le fondement. En tant que tel, le service public se présente indéniablement comme un objet de débats et de controverses, la « *chose publique par excellence* » (Ibid., 2011, p. 43).

Selon ces défenseurs des services publics, **quatre éléments essentiels méritent d'être repensés pour élaborer des formes d'organisation et de régulation des services publics** qui répondent, d'une part, aux grandes transformations technologiques, économiques, sociales et culturelles contemporaines et qui résolvent, d'autre part, les dysfonctionnements qui sapent actuellement la légitimité de ces services :

- Le premier élément concerne **l'expression des besoins d'accessibilité, d'égalité, de solidarité pour redéfinir les domaines du SP**. Cela implique de démocratiser les services publics, c'est-à-dire, d'organiser l'expression des aspirations à tous les niveaux des usagers-citoyens, des élus, des organisations syndicales, des organisations de consommateurs, etc. En France, traditionnellement ces besoins étaient recensés via un arbitrage relevant du ressort exclusif du domaine politique. Aujourd'hui, d'autres formes de démocratie que celle fondée sur les élections de représentants se font jour. Elles s'incarnent à travers la création d'organismes de concertation et de dialogue établis à différents niveaux (local, régional, national, européen). Doter ces organismes de pouvoirs réels (droit de suspension de décisions, auto-saisines, etc.) et encourager l'expression de leurs membres, utilisateurs des services, par de multiples méthodes à

définir (cahier d'expression, suggestions et plaintes, etc.) se présentent comme des solutions pour mener à bien cette démocratisation des services publics.

- Le second vise à **élaborer un cadre juridique clair et précis relatif aux objectifs et missions de service public** à chaque niveau, par les autorités publiques, dont le rôle d'organisateur doit être reconnu de tous, après débats démocratiques.

- Le troisième élément correspond à **la définition des modes d'organisation** (l'introduction d'éléments de concurrence chaque fois qu'ils sont justifiés n'est pas exclue, à condition qu'ils s'accompagnent des limites que les missions de services publics imposent. Il faut aussi concevoir que l'idée d'une réhabilitation du monopole public s'avère nécessaire pour protéger un secteur et pratiquer des politiques tarifaires et la péréquation), **de gestion** (gestion directe par l'autorité publique en service interne ou régie ou mission déléguée à une entreprise publique, mixte, privée, etc.) **et de financement** (subventions publiques, péréquation interne, fonds de compensation entre opérateurs, etc.), au cas par cas, dans chaque secteur, en tenant compte des mutations technologiques, économiques, sociales et culturelles.

- Quant au dernier élément, il concerne la **mise en place des modes de contrôles et d'évaluation de l'efficacité des services publics** en y associant le plus possible et aux différents niveaux les acteurs concernés (autorités publiques, opérateurs, personnel des services publics, consommateurs, usagers, collectivités territoriales, élus, etc). Il convient de reconnaître la place centrale du **consommateur-citoyen**, de ses droits (et devoirs). Les services publics doivent répondre à des exigences de transparence et d'éthique. Les principaux choix des responsables des services publics doivent être mis en débat, par exemple en matière de qualité, de protection de l'environnement, de coûts et de sécurité, etc. Il convient aussi de passer du produit aux services, de la quantité à la qualité de façon à répondre le plus efficacement aux besoins des consommateurs-citoyens, d'offrir des services diversifiés et individualisés. Cette démarche implique une décentralisation réelle des services publics et une démocratisation de leur mode d'organisation pour permettre une intervention de qualité de la part des personnels et des organisations syndicales. Les statuts du personnel doivent dès lors être modernisés pour tenir compte de l'ensemble de leurs conditions d'emploi et de rémunération et de leurs missions et sujétions particulières.

Cette stratégie de refondation des services publics implique donc « *d'une part, de rénover, de*

*décentraliser, et de démocratiser les services publics nationaux, d'autre part, de contrôler, de maîtriser et de socialiser les services publics locaux »* (Bauby et Castex, 2010, p. 47) en tenant compte **du caractère stratégique du SP qui vise à lier efficacité économique et sociale.**

Pour ses défenseurs, cette réforme du SP relève **d'une volonté politique**. Elle nécessite que les acteurs (usagers, autorités publiques, personnels) s'entendent au niveau local, national et indéniablement au niveau européen où s'élaborent 80 % des lois et des règlements affectant les niveaux d'organisation inférieurs, quelque soit le domaine (et les services publics n'y échappent pas). **Un bilan sur l'évolution de la législation communautaire des SIEG/services publics s'avère donc nécessaire pour saisir la situation des services publics français et appréhender leur avenir.**

Nous avons souligné précédemment que dans l'Acte unique de 1986, aucune définition n'avait été intégrée pour définir les missions de service public des opérateurs historiques de réseaux, illustrant parfaitement ce que sont les services d'intérêt économique général.

En 1991, le Traité de Maastricht affiche l'ambition de créer une « Union » européenne, « *un espace politique à la souveraineté symbolisé par une monnaie unique* » (Bauby et Castex, 2010, p.64). Cette ambition induit de compenser l'équilibre de la concurrence comme principe d'efficacité et de productivité avec celui de la solidarité. Il constitue donc l'élément déclencheur d'une valorisation progressive des SIEG/services publics à l'échelle européenne.

Cette valorisation prend forme au début des années 1990, à travers deux arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne qui ont reconnu le caractère « égalitaire et ininterrompu » des services d'intérêt économique général (arrêts Corbeau en 1993 et Almelo en 1994). Des dérogations aux règles de la concurrence pour les responsables des missions de service public sont justifiées au nom de la cohésion économique et sociale.

Puis en 1996, la Commission européenne publie une communication « Service d'intérêt général en Europe » pour introduire l'expression SIG dans le Traité d'Amsterdam en cours de négociation. Les SIEG y sont présentés comme des éléments essentiels pour réduire les écarts de développement entre les Etats membres, lutter contre l'exclusion et améliorer les conditions de vie et de travail dans l'ensemble de la zone. Ils seront explicitement reconnus comme une composante des valeurs communes de l'Union européenne dans le Traité d'Amsterdam (Article 16).

Ce traité attribue ainsi aux SIEG, pour la première fois, une fonction politique et identitaire au sein de l'Union (Ibid., 2011, p. 65). Cependant, si le souci de prendre en compte le principe de la solidarité et de l'intérêt général est officiellement motivé, il s'avère surtout symbolique, faute de précisions sur la manière d'assurer un développement pérenne de ces services. En soulignant que les SIEG relèvent de compétences partagées entre l'Union européenne et les Etats membres et qu'ils doivent se soumettre, sauf dérogation au cas par cas, aux règles de la concurrence, **le traité d'Amsterdam ne crée pas, en effet, un cadre spécifique pour les services publics.**

**Le chantier des SIEG/services publics reste en l'état plusieurs années**, malgré des tentatives menées par quelques réseaux des défenseurs des services publics pour inciter la Commission européenne à clarifier leur situation au sein de l'Union (par exemple, la proposition d'une « Charte des services d'intérêt général » présentée en juin 2000 par le Comité européen des entreprises à participation publique (CEEP) et la Confédération européenne des syndicats (CES)).

En 2000, la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne a réaffirmé la valeur commune des SIEG et a posé le principe du libre accès les concernant : « *L'Union reconnaît et respecte l'accès aux SIEG (...), conformément au traité instituant la Communauté européenne, afin de promouvoir la cohérence sociale et territoriale de l'Union.* ». Mais, l'application de ce libre accès reste sous la condition « *d'une compatibilité avec le droit communautaire* » sans plus d'informations (article 36 et 52 de cette Charte).

Cette même année, **la préparation du Conseil européen de Barcelone a ouvert une brèche.** Lors de cette rencontre, les chefs d'Etats et de gouvernement ont demandé à la Commission de présenter une directive-cadre sur les services d'intérêt général (SIG). La Commission européenne a donc lancé, de décembre 2002 à janvier 2004, une consultation publique sur le sujet. Elle a publié les conclusions de cette consultation dans un Livre blanc en 2004. On y trouve mentionné le besoin d'assurer la cohérence entre les mécanismes du marché et les missions de service public mais aussi que les avis sont partagés sur la nécessité d'une directive-cadre. Finalement, la Commission fermera la voie à tous projets de lois et/ou de règlements en affirmant que « *le sujet est tout simplement trop compliqué et qu'une directive ne pourrait pas régler les nombreux problèmes inhérents aux diversités sectorielles et aux différentes traditions nationales* » (Ibid., 2011, p. 67).

Par conséquent, au sein de l'Union, **la définition des services publics procède du pouvoir**

**exclusif des juges, au détriment de celui des politiques.** L'absence de cadre juridique mène en effet à une multiplication d'arrêts de la Cour de justice pour résoudre les nombreux contentieux liés à l'organisation et la gestion des services publics. Il en émane une jurisprudence surabondante et parfois contradictoire qui tend à renforcer les incertitudes et insécurités vis-à-vis de ces services. Et tant que persistera le déséquilibre entre l'intérêt général, « *traité de façon résiduelle* », et « *l'omniprésence de la concurrence* » défendue avec ferveur par la Commission européenne qui déploie un arsenal de lois et/ou règlements européens très contraignant pour mettre en œuvre les dispositions du marché unique, « *toute reconnaissance et promotion des services publics, sera problématique* » (Bauby et Castex, p.2011, p. 69).

Néanmoins, **les défenseurs des services publics perçoivent un nouvel espoir dans la mise en œuvre du nouvel instrument juridique qu'est le traité de Lisbonne**, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2009 (Annexe 2)<sup>16</sup>. Cet espoir se fonde d'une part, sur le progrès démocratique que le traité introduit en renforçant le rôle de co-législateur du Parlement européen, seule institution européenne à être directement élue par les citoyens européens ; d'autre part, sur des dispositions juridiques nouvelles permettant au Parlement d'agir plus aisément en faveur des services publics. Deux des nouvelles dispositions juridiques apportées par le Traité de Lisbonne sont essentielles (Ibid., 2011, p. 87). La première correspond à l'**article 14 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE)** qui complète l'article 16 du traité d'Amsterdam sur deux points : il précise le rôle de co-législateur du Parlement européen, appelé avec le Conseil à définir pour les SIEG les principes et les conditions qui leur permettent d'accomplir leur mission et indique quelles sont ces conditions économiques et financières. La seconde concerne le **nouveau protocole n°26 sur les SIG**. Il apporte une clarification s'agissant de la responsabilité et de la finalité des SIG et des SIEG. Les autorités publiques (locales, nationales, régionales) sont ainsi reconnues comme jouant un rôle majeur au niveau de la fourniture, de l'exécution et de l'organisation des SIEG. Ce protocole établit les utilisateurs comme finalités des services publics qui doivent répondre de la façon la plus satisfaisante à leurs besoins. Il clarifie les principes européens des SIEG : « *un niveau élevé de qualité, de sécurité, un caractère abordable, l'égalité de traitement, la promotion de l'accès universel et des droits des utilisateurs* ». Enfin, il affirme que les services non

---

<sup>16</sup> Les trois changements introduits par le traité de Lisbonne en matière de services publics

économiques d'intérêt général (SNEIG) relèvent exclusivement des compétences des Etats membres.

**A travers donc ces dispositions, pour la première fois, les services publics au sein de l'Union européenne n'apparaissent pas comme une dérogation aux règles de la concurrence.** Elles offrent ainsi aux autorités publiques qui le souhaitent, des appuis pour retrouver une autonomie d'organisation et de gestion des services publics.

S'agissant des perspectives en matière de législation communautaire en faveur des services publics, il s'avère peut probable que la Commission prenne des initiatives allant dans ce sens à moins que le Parlement européen, appuyé par une mobilisation citoyenne, la contraigne à se soumettre à ses obligations. L'intergroupe européen « Services publics », dont la Commission européenne est le premier interlocuteur œuvre pour cela, d'autant que ses membres sont persuadés que **les services publics peuvent être une des réponses à la crise actuelle qui bouscule l'Union européenne.**

L'Union européenne arrive en effet à un point décisif de sa construction politique. Son modèle posant les principes de la concurrence et de l'économie, comme seuls vecteurs d'efficacité et de productivité, a montré ses limites depuis la crise financière de 2008. Désormais les citoyens européens attendent que des leçons soient tirées de cette crise et notamment des faillites que rencontrent plusieurs Etats membres de l'Union européenne (la Grèce, l'Irlande, l'Espagne et maintenant le Portugal).

Pour l'heure, la Commission, sous prétexte de la contrainte des marchés financiers, met surtout la pression aux Etats membres pour qu'ils consolident leur budget et déploient des plans de rigueur, ce qui dévoile par quelle vivacité l'orthodoxie libérale continue d'exercer son emprise. Cette politique mène les Etats membres à puiser dans les dépenses publiques au détriment d'une reprise économique et de la croissance. Pourtant, **l'histoire montre que le SP a servi plus d'une fois de levier face à la crise et la misère** (début du 20<sup>ième</sup> siècle, à la Libération). Aujourd'hui, si les moyens lui étaient donnés, il pourrait dans l'immédiat jouer un rôle clé en assurant un minimum de cohésion sociale et en atténuant les effets pervers de la crise ; à plus long terme, contribuer à répondre aux aspirations de plus en plus nombreuses des citoyens européens pour le développement d'un modèle de société visant à la fois l'efficience économique et sociale et le respect de l'environnement. Cette piste d'un SP qui contribuerait au développement durable sera d'ailleurs approfondie dans le chapitre suivant.

Ainsi, pour les défenseurs du SP, une stratégie de refondation des services publics impliquerait « *d’une part, de rénover, de décentraliser, et de démocratiser les services publics nationaux, d’autre part, de contrôler, de maîtriser et de socialiser les services publics locaux* » (Bauby et Castex, 2010, p. 47) tout en tenant compte du caractère stratégique du SP qui cherche à relier efficacité économique et sociale. A leurs yeux, ce projet relève d’une volonté politique qui nécessite que les usagers, autorités publiques et personnels des services publics, s’entendent au niveau local, national et indéniablement au niveau européen. Pour le moment, le bilan de la législation communautaire en faveur des services publics que nous venons de réaliser révèle **l’absence d’un cadre juridique spécifique au service public**, indispensable pour le sécuriser dans une Europe qui continue de s’attacher à organiser la concurrence. Aujourd’hui, les perspectives d’une clarification juridique permettant d’assurer la cohérence entre les mécanismes du marché et les missions de service public, demeurent minces. Néanmoins, l’entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, le 1<sup>er</sup> décembre 2009, dotant le Parlement européen de nouvelles possibilités d’action en faveur des services publics, le contexte de crise actuelle qui bouscule l’Union européenne, et les aspirations des citoyens européens en faveur d’un développement durable ouvrent, selon les défenseurs du SP, de nouvelles perspectives.

#### Dates des initiatives de l’Union européenne en faveur des Services d’intérêt économique général (SIEG)/services publics

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1957</b>      | Le traité de Rome ne traite des services publics que par voie d’exception aux règles du marché intérieur et de la concurrence (Article 86.2). L’expression de <b>Service d’intérêt économique général (SIEG)</b> est utilisée, pour la première fois, pour désigner la catégorie des services concernés.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>1987</b>      | L’expression de <b>service universel (SU)</b> est introduite dans le droit communautaire. Elle renvoie à « <i>un ensemble de services minimal défini d’une qualité donnée, qui est accessible à tous les utilisateurs indépendamment de leur localité géographique et, à la lumière de conditions spécifiques nationales, à un prix abordable</i> » (Rapport Montcharmont, 1999, p. 135 cité par Barreau et Mouline, 2000, p. 39). Le SU est mentionné pour la première fois dans le Livre vert sur les télécommunications de la Commission des Communautés européennes. |
| <b>1993/1994</b> | Deux arrêts de la Cour de justice de l’Union européenne (arrêt Corbeau et Almelo) reconnaissent le caractère « <b>égalitaire et ininterrompu</b> » des SIEG.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1996 | La Commission européenne publie une communication « Service d'intérêt général (SIG) en Europe » pour introduire l'expression SIG dans le Traité d'Amsterdam en cours de négociation. <b>Ce traité attribue aux SIEG une fonction politique et identitaire au sein de l'Union européenne.</b> Cependant, en soulignant que ces services relèvent de compétences partagées entre l'Union européenne et les Etats membres et qu'ils doivent se soumettre, sauf dérogation au cas par cas, aux règles de la concurrence, <b>il ne crée pas un cadre spécifique pour les services publics.</b> |
| 2000 | <b>La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne réaffirme la valeur commune des SIEG</b> et pose le principe du libre accès les concernant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2002 | Lors du Conseil de Barcelone, les Chefs d'Etats et de gouvernement demandent à la Commission européenne de présenter <b>une directive-cadre sur les Service d'intérêt général (SIG).</b> La Commission lance une consultation publique de décembre 2002 à janvier 2004 pour y répondre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2004 | La Commission européenne publie les conclusions de la consultation publique dans un Livre blanc. On y trouve mentionné <b>le besoin d'assurer la cohérence entre les mécanismes du marché et les missions de service public mais aussi que les avis sont partagés sur la nécessité d'une directive-cadre.</b> Depuis lors les services publics relèvent exclusivement du pouvoir des juges au détriment de celui de l'exécutif.                                                                                                                                                           |
| 2009 | Le Traité de Lisbonne offre un nouvel espoir aux défenseurs des services publics parce que, d'une part, ce Traité renforce <b>le rôle de co-législateur du Parlement européen</b> (seule institution européenne à être directement élue par les citoyens européens) ; d'autre part, il s'accompagne <b>de nouvelles dispositions juridiques permettant au Parlement d'agir plus aisément en faveur des services publics</b> (article 14 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et le nouveau protocole n°26 sur les SIG, notamment).                                       |

Nous avons souligné dans la section précédente le déclin du Paternalisme produit de l'initiative du patronat, sous l'effet de la montée en puissance symbolique et matérielle du SP. Dans cette section, au contraire, nous avons analysé la déstructuration du SP après la rupture du compromis fordien. Nous en avons mis en évidence les dimensions idéologiques et pratiques. Nous devons maintenant nous demander si et sous quelles formes renouvelées, le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé.

### ***Résumé : I.2. L'ébranlement du service public***



Le développement du SP, son triomphe symbolique et matériel avait entraîné jusqu'aux années 70 le déclin du Paternalisme. Nous nous sommes ici intéressée au déclin du SP.

Dans un premier temps, nous nous sommes centrée sur les critiques adressées au SP et avons mis en exergue qu'elles ont concerné à la fois les dimensions économiques et sociales du SP (remise en cause de l'efficacité productive des services publics et de leur finalité) ; elles se sont aussi appuyées sur sa fragilité juridique (le SP n'aurait pas réussi à « désacraliser » l'Etat comme on l'attendait et l'impossibilité d'en définir les contours rend caduque toute tentative de cadre juridique). Plusieurs éléments du contexte ont par ailleurs déstabilisé le SP (innovations technologiques, ouverture des frontières, changements sociaux et culturels,...). Parmi ces éléments, la politique de l'Union européenne, attachée à organiser la concurrence dès la fin des années 1980, a joué un rôle central. Jusqu'au début des années 1980, un consensus au niveau européen existait pour que les services publics relèvent du ressort exclusif des Etats membres, et rien en provenance de Bruxelles ne les menaçait. Puis, l'Acte Unique de 1989 a introduit le principe de la libre concurrence des capitaux, des biens, des personnes et **des services**. Il a induit une harmonisation des législations nationales, notamment dans le domaine des grands services publics nationaux d'infrastructure de réseaux (réseaux ferroviaire, aérien, de gaz, d'électricité, postal et de télécommunication), ce qui a brisé le consensus institué au niveau européen.

Nous avons ensuite centré notre intérêt sur le processus de modernisation des services publics français dont les pratiques ont été influencées par celles du « **nouveau management public** », développées dans les années 1970, dans les milieux néolibéraux.

Ce « nouveau management public » vise dans les faits « *au désengagement de l'Etat et de toutes les autorités publiques, des activités pouvant avoir la moindre composante économique* » (Bauby et Castex, 2010, p.38). En France, les politiques de libéralisation et de déstructuration des services publics mèneront bien à ce résultat. Des stratégies de « *production de valeur* » sont en effet développées par des entités privées dans les domaines de services rentables tandis que le service public tend à se limiter à son cœur de métier, c'est-à-dire aux fonctions régaliennes (armée, police, justice) et que les instances publiques interviennent dans les autres secteurs, soit pour des fonctions de régulation, soit pour une action sociale en faveur de groupes de populations très défavorisées (Ibid., 2011, p.39). Ce mouvement a transformé la relation au public : *l'utilisateur-citoyen* est devenu un *client-objet*. Nous avons également constaté qu'au sein des entités responsables des services publics,

l'introduction de l'enjeu de l'efficacité économique, en se substituant plutôt qu'en s'associant, aux finalités d'égalité, de continuité et d'adaptabilité du SP, a déclenché des comportements de résistance de la part des agents d'Etat sous diverses formes, provoquant d'importants dysfonctionnements de gestion.

Nous nous sommes alors demandé quelles pourraient être les perspectives pour le SP en France en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, en tenant compte du fait que son avenir se joue désormais à l'échelle de l'Europe. A ce niveau, la situation des services publics suscite de vives réactions dans le rang des défenseurs du SP qui perçoivent dans les mutations à l'œuvre **un risque de dilution de la raison d'être des services publics**. En mettant en exergue le projet de refondation des formes d'organisation et de régulation du SP, nous avons alors montré comment le SP pourrait répondre aux grandes transformations technologiques, économiques, sociales et culturelles contemporaines et réduire les dysfonctionnements qui sapent actuellement sa légitimité. Cette stratégie repose sur la refondation de quatre éléments : le système d'expression des besoins d'accessibilité, d'égalité, de solidarité pour redéfinir les domaines du SP ; l'élaboration d'un cadre juridique clair et précis relatif aux objectifs et missions de service public à chaque niveau par les autorités publiques, dont le rôle d'organisateur doit être reconnu de tous, après débats démocratiques ; la définition de leurs modes d'organisation, de gestion et de financement ; et enfin, la mise en place des modes de contrôles et d'évaluation de l'efficacité des services publics, en y associant le plus possible et aux différents niveaux les acteurs concernés. **A l'échelle de l'Europe, toujours attachée à organiser la concurrence, l'absence d'un cadre juridique permettant d'assurer la cohérence entre les mécanismes du marché et les missions de service public, fragilise ces dernières.** L'absence de ce cadre minimise aussi les chances de développement de la stratégie de refondation du service public. Néanmoins, trois événements laissent aujourd'hui présager une possible avancée : l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, le 1<sup>er</sup> décembre 2009, dotant le Parlement européen de nouvelles possibilités d'action en faveur des services publics, le contexte de crise actuelle qui bouscule l'Union européenne, et les aspirations des citoyens européens en faveur d'un développement durable.

### ***1.3. L'essor de la RSE***

Depuis les années 1980-1990, la logique du SP en France, a donc perdu de « *sa puissance évocatrice* » (Chevalier, 2005) et peine à être reconnue au sein de l'Union européenne comme un levier efficace d'action pour l'intérêt général.

Maintenant, nous allons nous demander si le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé dans l'affirmative, revêtu sous quelle apparence ? .

Cette question nous mènera à explorer l'histoire de la RSE, dont la conception a été inspirée à la fois par le concept large du développement durable (DD) et les pratiques managériales de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) développées dans les années 1950, dans les milieux d'affaires anglo-saxons. (I.3.1).

Aujourd'hui, ce référentiel se prévalant de servir l'intérêt général, de contribuer aux défis du DD, se diffuse dans tous les milieux d'affaires (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), s'introduit dans les instruments internationaux et s'accompagne d'un foisonnement de normes, textes et outils de gestion pour aider les entités qui l'adoptent, à l'intégrer dans leur gouvernement et leur management. Pourtant, deux critiques majeures démontrent l'incapacité de la représentation dominante de la RSE à répondre véritablement à des enjeux d'intérêt général (I.3.2).

Cette perspective historique sur la RSE et le panorama de ses formes de développement à l'échelle internationale, nous permettront alors de mieux saisir pourquoi et comment le mouvement de cette RSE a abouti, dans le contexte français, à la mise en place d'un système hybride, mêlant des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et des Initiatives Volontaires d'entreprises (I.3.3).

Nous nous centrerons enfin sur la manière dont se déploie la RSE dans les entreprises et mobiliserons la littérature managériale de ce champ pour caractériser les formes d'organisation repérées (I.3.4).

### ***1.3.1. Le contexte d'émergence de la RSE***

A partir des années 1970 (et plus encore dans les décennies suivantes), le mouvement de popularisation du DD s'est inscrit dans le cadre général **d'une prise de conscience politique** que le bien-être collectif, notamment sur le plan environnemental, n'est pas un problème isolé et local mais un enjeu planétaire (épuisement des ressources naturelles, enjeux climatiques, etc.) auquel doit participer l'ensemble des acteurs (Etats et autorités publiques, entreprises privées, publiques ou mixtes, organisations de parties prenantes, citoyens, etc.) (Chanlat, 2008). Nous mettons ici en avant la façon dont les entreprises, notamment celles de grandes tailles d'origine européenne, ont appréhendé et saisi cet enjeu.

Les années 1970 ont été marquées par les premières réflexions sur le devenir de la planète et notamment sur l'empreinte écologique des modes de production intensifs de l'ère fordiste. Elles feront naître **l'expression de développement durable** qui met en évidence des interdépendances spatiales et temporelles nécessitant de repenser les formes de gouvernance actuelles et les rôles des acteurs économiques.

En 1972, la publication du rapport « *Halte à la croissance ?* », du Club de Rome réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que des entreprises a été le produit symbolique de ces réflexions. Puis, la publication du rapport **Brundtland de 1988 dans lequel figure pour la première fois l'expression DD est venue renforcer leur teneur.**

Dans le rapport Brundtland, la caractérisation couramment retenue pour le DD est de satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs<sup>17</sup>. Trois objectifs à atteindre simultanément sont posés pour y parvenir : **viser l'efficacité économique, maintenir l'intégrité de l'environnement, assurer l'équité sociale**. Le rapport précise également que le DD doit, en priorité, rechercher la satisfaction des besoins des plus démunis, et reconnaître les limitations de la capacité de l'environnement à répondre aux besoins : « *le développement soutenable présuppose un souci d'équité sociale entre les générations, souci qui doit s'étendre, en toute logique, à l'intérieur d'une même génération* »<sup>18</sup> (Aggeri et Godard, 2006, p.10). L'expression de DD met donc en évidence des

---

<sup>17</sup> L'expression a été reprise en France par l'article L110-1 du Code de l'environnement.

<sup>18</sup> Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous, Editions du Fleuve, (Rapport Brundtland), 1988.

interdépendances spatiales et temporelles nécessitant de repenser les formes de gouvernement actuelles et les rôles des acteurs économiques. La visée initiale du DD s'est alors associée à une approche critique des modes de régulation et d'actions publiques des Etats-nations, allant jusqu'à reconsidérer la manière de comprendre l'exigence démocratique (Ibid., 2006, p.11).

Tandis que les Etats-nations se sont rapidement heurtés à des limites d'efficacité et de légitimité pour intervenir sur les enjeux portés par le DD, **les entreprises, notamment les entreprises multinationales, ont progressivement occupé le devant de la scène.** Les entreprises organisent la production, développent et choisissent les techniques pour cette organisation, transforment les milieux et jouent sur l'usage des ressources. Au travers de groupements intéressés, elles constituent bien un acteur politique puissant qui prend part au débat public en exerçant un lobbying sur les instances législatives et les responsables des actions publiques : *« pour le meilleur et pour le pire elles sont donc des acteurs dont le comportement et les choix importent pour le DD »* (ibid., 2006, p.10). C'est ainsi que le projet politique du DD s'est accompagné dans les années 1990 d'un développement de projets managériaux d'entreprises à travers diverses formes : des Initiatives volontaires patronales menées individuellement et/ou entre pairs et/ou avec des acteurs publics nationaux et internationaux.

Aux objectifs environnementaux et d'équité intergénérationnelle du DD, ces projets managériaux d'entreprises ont ajouté une référence à la ***Corporate Social Responsibility (CSR)*** en vogue dans les années 1970 dans les milieux d'affaires anglo-saxons. Pourtant, la CSR renvoie à une perception de la relation entreprise/société bien différente de celle portée par le projet politique du DD.

Dans la littérature académique francophone, il est de coutume d'attribuer à Bowen, économiste de tendance institutionnaliste et keynésienne, le titre de père fondateur de la CSR avec son ouvrage, *Social responsibilities of the businessman* (Bowen, 1953). Il est par contre plus rare d'y lire que la dimension religieuse motivait principalement cet auteur. Pourtant, si on s'intéresse au personnage (A., Gond, & Igalens, 2005; Acquier & Gond, 2005; Capron, 2009; Pasquero, 2005) ce lien entre religion et promotion d'une responsabilité sociale dans le milieu des affaires apparaît clairement. En effet, Bowen était un homme d'action protestant et l'enquête, à l'origine de son livre, répondait à une demande d'un organisme de même confession. Son livre s'inscrivait d'ailleurs dans une série d'études dont l'enjeu était de

constituer un corps de doctrines sociales protestantes équivalent à celui déjà existant chez les catholiques (Pasquero, 2005).

Le contexte dans lequel ont émergé les premiers travaux sur la CSR (Berle et Means, 1932 ; Barnard, 1938, puis Bowen, 1953, notamment) démontre que leurs visées ne sont pas de mettre en cause les modes de régulation de la société mais de contrecarrer le risque d'un renforcement de l'intervention publique<sup>19</sup>. Ces écrits sont en effet publiés au sortir de la crise de 1929, puis après la seconde guerre mondiale et stipulent qu'une approche basée sur l'engagement volontaire des hommes d'affaires pourrait suffire pour enrayer les problèmes économiques. Le modèle de l'économie de marché est donc ici perçu comme fondamentalement « bon » et c'est aux acteurs, seuls responsables des dysfonctionnements observés, de changer (Pasquero, 2005).

Aux Etats-Unis, la notion de CSR, a connu un développement important à partir des années 1960-1970, dans le contexte d'un changement profond caractérisé par diverses luttes sociales, comme celles pour les droits des minorités ou contre les actes frauduleux. Les travaux de Bowen et de ses prédécesseurs ont été bien accueillis et très vite la pratique du code éthique en entreprise<sup>20</sup> s'est développée. En parallèle, la loyauté promue par la morale protestante s'est traduite par des actions philanthropiques menées dans le cadre de fondations. Puis, cette notion de CSR difficilement conceptualisable a gagné en précision avec la formalisation de **la notion de Stakeholder**<sup>21</sup> (généralement traduite en français par l'expression partie prenante) dont l'origine provient d'un jeu de mots en rapport avec la notion de *Stockholder ou shareholder* (les actionnaires) (Aggeri et Godard, 2006, p.12).

En Europe, l'hybridation entre DD et CSR, donnant naissance aux **démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** (l'expression correspond à la traduction de *Corporate Social Responsibility*), s'est opérée dans les années 1990, par le biais de la main « invisible » de consultants britanniques (Acquier et Aggeri, 2008). **Leurs opérations ont**

---

<sup>19</sup> Si, Bowen dans son second ouvrage (Bowen, 1978) a révisé ses positions et a évoqué la nécessité d'un contrôle social par le public, dans son œuvre de 1953, il s'en est bien tenu à l'idée de la construction de nouvelles institutions facilitant la coopération entre acteurs (Acquier et Aggeri, 2008, p. 135-136).

<sup>20</sup> Selon Boidin B., Engelsbach-Caron G., Huet R., et Penalva, E., (2007), 15 à 30% des grandes entreprises américaines possédaient à la fin des années 1950 un code de conduite. Ce chiffre atteignit les 75% au début des années 1980 sous l'effet de la *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) notamment, dont le contenu prévoit, entre autres, de fortes amendes et des peines de prison pour les personnes compromises dans des délits d'initiés.

<sup>21</sup> Parmi les *stakeholders*, on trouve, non seulement, les partenaires classiques de l'entreprise comme les salariés, les clients, les fournisseurs, mais aussi les individus ou groupes d'individus avec qui l'entreprise est amenée à échanger, coopérer ou encore développer de nouvelles relations commerciales comme les associations, les collectivités territoriales, etc.

**notamment permis de débarrasser l'approche managériale du DD, des références religieuses attachées à la CSR et de la dimension militante, véhiculée par le projet politique du DD.** Parmi les consultants qui ont contribué à l'invention des démarches RSE et participé à leur diffusion, on peut citer Elkington (1998)<sup>22</sup> ou encore Zadek (2004) (Aggeri et Godard, 2006).

Ces démarches RSE, fortes des approfondissements théoriques autour de la notion de *Stakeholders* (ou parties prenantes) se sont dès lors présentées comme le produit d'un calcul rationnel d'intérêts bien compris. L'entreprise serait en effet responsable des communautés locales, des parties prenantes actuelles, affectées par ses activités mais également de celles incapables de se manifester, comme les générations futures. La compatibilité des intérêts s'opérerait par une sélection stratégique ou instrumentale des attentes des parties prenantes, y compris étatique, de l'entreprise (avec ou sans préjugés moraux) dont la somme est supposée représenter le bien être collectif (Brabet et Maurel, 2009, p. 67). La relation avec ces *stakeholders* repose sur le postulat du consensus : si la conflictualité des intérêts entre l'entreprise et les parties prenantes est reconnue, elle l'est seulement durant une phase transitoire avant que se construisent des relations harmonieuses grâce au dialogue, à l'apprentissage et à l'innovation (Ibid., 2009, p.67). Dans ce cadre, les entreprises sont encouragées à agir en faveur du DD au nom de leur propre intérêt individuel car ici, les démarches RSE sont perçues comme parfaitement compatibles avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise (elles octroient un avantage concurrentiel ou de légitimité à ces dernières). Trois registres argumentatifs liés aux retombées positives des démarches RSE, que l'on regroupe sous l'expression de « *business case* » de la RSE sont couramment mobilisés (Ibid., p. 67) :

- les arguments en lien direct avec la stratégie et les opérations de l'entreprise (amélioration du potentiel d'innovation à travers la nécessité d'anticiper les changements, de développer de nouveaux marchés ; diminution des charges par la révision des dispositifs de gestion et par le développement de mesures de prévention des risques...) ;
- ceux concernant spécifiquement l'image de l'entreprise (diminution du risque de réputation...) ;

---

<sup>22</sup> Elkington est l'inventeur du concept de la *triple bottom line* (nommé aussi les trois P pour *People, Planet, Profit*) qui propose de structurer le bilan comptable de l'entreprise selon les trois piliers du Développement Durable.



- et ceux relevant de la gestion des ressources humaines (accroissement de la motivation et de la mobilisation des salariés permettant des gains de productivité plus élevés...).

Les consultants ont, en outre, réussi à attribuer une légitimité solide à ces démarches RSE en les présentant comme la **réponse à une poussée de nouvelles formes de « *régulation civile* »** (Aggeri et Godard, 2006, p.11), caractérisées par les demandes de consommateurs pour des produits verts et respectueux des droits des individus et également par celles de nouveaux mouvements sociaux, soucieux de plus de justice sociale (celles des altermondialistes, notamment<sup>23</sup>), par les pressions d'investisseurs socialement responsables, ou encore par l'affirmation des valeurs des dirigeants.

Ainsi, la RSE est inspirée à la fois par le concept du DD et les pratiques managériales de *Corporate Social Responsibility* (CSR) des milieux d'affaires anglo-saxons. Forte des développements théoriques autour de la notion de *stakeholders* (ou partie prenante de l'entreprise) qui repose sur le postulat d'une convergence réalisable entre les performances de l'entreprise et la création de valeur pour les parties prenantes, celle-ci se diffuse aujourd'hui dans les milieux d'affaires internationaux (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), s'introduit dans les instruments internationaux et donne naissance à des normes, textes et outils de gestion...C'est ce que nous allons montrer maintenant.

### ***1.3.2. La diffusion de la RSE et les limites du modèle dominant***

Parmi les instruments internationaux, les plus reconnus dans les milieux d'affaires, participant à la reconnaissance et à la promotion de la RSE, on trouve les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, la déclaration de principe tripartite de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale et l'initiative du Pacte mondial. Par ailleurs, au côté de ces textes, on observe un foisonnement de normes, labels, outils de gestion, élaborés par des organismes divers, mis à la disposition des entreprises et autres organisations pour les aider dans le déploiement de leurs démarches RSE. Nous nous limiterons à présenter les plus courants dans les milieux d'affaires

---

<sup>23</sup> Le mouvement altermondialiste réunit plusieurs associations (issues généralement des pays du Nord de l'hémisphère) défendant des intérêts divers (la protection de l'environnement, la justice économique, les droits fondamentaux de l'homme...) mais se rejoignant sur un enjeu commun : penser le monde autrement.



européens. Enfin, nous préciserons le rôle des agences de notation extra financière qui contribuent amplement au processus d'institutionnalisation de la RSE.

**Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**, parus pour la première fois en 1976, plusieurs fois révisés, constituent l'outil de référence le plus largement accepté par les gouvernements dans un cadre multilatéral. Les gouvernements en les adoptant s'engagent à les promouvoir auprès des entreprises multinationales, implantées sur leurs territoires<sup>24</sup>. Dans la dernière version datant de 2000<sup>25</sup>, une large place a été accordée aux aspects liés à la RSE. Par exemple, les exigences de la Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail ont été intégrées. Les principes de l'OCDE n'ont aucune portée contraignante pour les entreprises. Par contre, leur mise en application repose sur un mécanisme particulier, structuré autour de Points de Contact Nationaux (PCN) dont la composition est tripartite (on y trouve des représentants de l'Etat, des organisations patronales et syndicales). Ces PCN ont pour mission d'examiner les cas ou les requêtes qui leur sont soumis<sup>26</sup>, de promouvoir les principes auprès des entreprises ressortissantes et de répondre aux demandes d'informations.

**La déclaration de principe tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale**, adoptée en 1977, a aussi été révisée en 2000 pour intégrer la RSE. Elle couvre les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle, des conditions de travail et de vie ainsi que les relations professionnelles. Comme pour les principes directeurs de l'OCDE, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail a été prise en compte. Depuis 2006, le Bureau international du travail (BIT) a mis en place une démarche d'accompagnement dédiée à la RSE (Maurel, 2009, p.111). Cette Déclaration n'a pas de portée contraignante pour les entreprises, néanmoins le BIT est chargé de conduire une enquête tous les quatre ans pour évaluer l'impact de ce texte sur les entreprises. Sa publication peut jouer le rôle d'incitation auprès des entreprises pour qu'elles appliquent les recommandations de la Déclaration.

Parmi les nombreuses Initiatives Volontaires d'entreprises en faveur de la RSE, **l'initiative du Pacte mondial** est l'une de celles qui a connu le plus grand succès. Cette initiative est en

---

<sup>24</sup> Les gouvernements signataires présentent à ce jour 85 % des investissements directs à l'étranger réalisés dans le monde (Lépineux et alii, 2010, p. 141).

<sup>25</sup> Le texte des principes de l'OCDE à l'attention des firmes multinationales est actuellement en révision. La version définitive est prévue pour mai 2011.

<sup>26</sup> Des syndicats, des ONG ou des entreprises peuvent saisir les PCN pour des clarifications sur l'application des principes directeurs par une entreprise

effet systématiquement citée par les entreprises pro-actives en matière de RSE. Son mode de fonctionnement met bien en exergue la façon dont les acteurs privés appréhendent généralement la RSE. Le précepte du Pacte mondial a été initié en 2000 par le secrétaire général de l'Organisation des nations unies (ONU), K. Annan et ne constitue pas une norme (pas même de *soft law*). Il s'agit d'un texte de dix lignes environ, demandant aux entreprises de mettre en œuvre et de promouvoir au sein de leur sphère d'influence<sup>27</sup>, dix principes prenant appui sur les textes internationaux suivants : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme; celle de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ; et la Convention des Nations unies contre la corruption. En l'absence de contraintes juridiques et de mécanismes de contrôle du respect des engagements pris par les entreprises multinationales, l'efficacité de cette initiative fait débat. Elle soulève notamment une question de principe fondamentale comme Maurel (2010, p. 116) l'observe: pourquoi une initiative, émanant de l'ONU et permettant à des tiers de bénéficier de son image, se contente-t-elle de s'inspirer des textes fondamentaux précités, au lieu de demander de se conformer ou de se référer à tous les textes de droit international existant concernant la RSE ? En juin 2010, 8433 entreprises à travers le monde étaient adhérentes au Pacte mondial (dont 609 françaises, parmi lesquelles France Télécom). Pour participer à cette initiative, les entreprises doivent formuler et envoyer une demande écrite au secrétaire général de l'ONU, prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement de manière à intégrer les principes du Pacte mondial à leur stratégie, faire campagne en faveur de ce Pacte et décrire dans leur rapport annuel (ou de RSE), la manière dont elles appliquent ses principes. Chaque année, sur le site institutionnel du Pacte mondial, un exemple de « bonne pratique » par entreprise adhérente est mis en ligne. Les entreprises qui ne respectent pas cette condition sont alors marquées d'un drapeau tenant le rôle d'indicateur de « mauvais élève » et l'année suivante, si elles persistent, sont radiées de la liste des adhérents. Depuis 2008, 1960 entreprises ont été supprimées de la liste des participants pour défaut de communication<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Par sphère d'influence, en nous basant sur le référentiel de la norme ISO 26 000, présentant des lignes directrices pour tous types d'organisation cherchant à assumer les impacts de ses décisions et activités et à en rendre compte, nous entendons, le périmètre comprenant les entités sur lesquelles l'entreprise a le pouvoir d'exercer un contrôle sur les décisions et activités engagées par ces premières.

<sup>28</sup> <http://www.pactemondial.org/les-bonnes-pratiques-des-adherents.html>

**Les normes** couramment utilisées, ayant vocation à certifier les activités et les processus des entreprises en matière de RSE, peuvent être classées en trois catégories (les normes à vocation globale ; celles plus spécifiques ; et le référentiel ISO 26000).

**Certaines normes ISO**, à vocation globale, entrent dans le périmètre de la RSE soit parce qu'elles visent la satisfaction d'une partie prenante, comme la norme ISO 9000 répondant aux exigences de qualité de la partie prenante « clients », soit parce qu'elles concernent une dimension de la RSE, comme la norme 14 000 qui se focalise sur l'environnement et plus précisément la norme 14001 relative à la mise en place d'un système de management environnemental (SME). On trouve également **la norme EMAS** (Système communautaire environnemental et d'audit) lancée en 1995, applicable dans l'Union européenne, plus exigeante que la norme ISO 14 000 et moins répandue que cette dernière.

Trois autres normes, plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout à travers le monde sont aussi répandues dans la pratique. La première de ces normes est **AA 1000**, créée par l'Institute of social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999. Elle a été développée à la suite d'un processus de consultations multipartites et vise à fournir des lignes directrices à l'entreprise, dans la manière de rendre compte de sa performance selon les dimensions sociale et éthique (au sens de ce qui relève des bonnes mœurs, de la morale sociale), en mettant l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes. Elle se compose de trois sous normes dont l'une aide l'organisation à répondre aux défis du DD (*AA 1000 Accountability Principles Standard 2008*) ; l'autre donne une assurance quant à la qualité de l'information rendue publique à travers les rapports RSE (*AA 1000 Accountability Assurance Standard 2008*) et la dernière se centre sur la pérennité du processus d'implication des parties prenantes dans les activités de l'organisation (*AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2005*). La seconde norme est **SA 8000** lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities, nommé aujourd'hui Social Accountability International (SAI). Elle s'appuie sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'OIT. Elle se consacre donc aux droits des travailleurs. Comme la norme AA 1000, son élaboration repose sur une large consultation multipartite. La troisième norme est **OHSAS 18001** (Occupational Health and Safety Assesment Series) dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail et qui s'est imposée, avec le temps, comme le référentiel au plan international en matière de management de la sécurité et de la prévention des risques d'accidents au travail. Cette norme a été révisée

en 2007 dans une perspective de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement, et est désormais compatible avec les référentiels ISO 9001 et ISO 14001.

**Le référentiel ISO 26 000**, dédié à la responsabilité sociale/sociétale des organisations (RSO), se distingue des normes ISO précitées car il ne porte pas sur un système de management et constitue une série de lignes directrices. Il se présente à l'orée 2010 comme une synthèse de l'ensemble des réflexions menées autour de la RSE, à l'échelle internationale, depuis le début des années 2000. Le projet est né en 2001 à l'initiative d'organisations de consommateurs souhaitant, par le biais du Comité de l'ISO en charge des relations avec les consommateurs (COPOLCO), réaliser une étude de faisabilité sur la normalisation de la RSE. L'objectif d'ISO 26000 est de définir, de clarifier et d'harmoniser les pratiques en matière de RSE en fournissant un vocabulaire et un mode opératoire communs à l'échelle internationale. Cette initiative a donné naissance en 2004 à un groupe de travail constitué de 450 experts, issus de près de cent pays, représentant 6 catégories de parties prenantes (gouvernements, industriels, consommateurs, organisations syndicales, ONG et organismes de soutien sur la responsabilité sociétale comme des organismes de normalisation, des consultants, des organismes du système Onusien, etc.) (Pia, 2010 ; Capron et al, 2011). Le travail de rédaction de ces lignes directrices dédiées à l'ensemble des organisations et pas seulement aux entreprises, débuté en 2005, s'est achevé en septembre 2010. La norme est publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010.

**Les labels** se distinguent des normes dans la mesure où la certification porte sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource. Ils sont accordés dès lors que l'entreprise répond à un certain nombre de critères (Lépineux et alii, 2010, p. 154). Les labels liés à la RSE sont très nombreux. Parmi les plus connus, on trouve le label Max Havelaar s'appliquant à la filière du commerce équitable ; Rainforest Alliance qui s'assure que les biens et les services des activités de l'exploitation forestière, de la production agricole et du tourisme responsable sont écologiquement et socialement « durables » ; ou encore l'Ecolabel européen fondé sur une approche « cycle de vie » visant à réduire à chaque étape de la vie du produit son impact écologique et qui s'applique à travers l'élaboration de cahiers de charges spécifiques pour plusieurs familles de produits (ordinateurs portables, machine à laver, etc.).

**L'initiative Global reporting (GRI)** est un autre référentiel reconnu dans le monde des entreprises pour aider ces dernières à rendre compte de leurs performances RSE sur la base d'indicateurs, dans un rapport de gestion. Il a été initialement développé aux Etats-Unis en

1997 par le réseau National de fonds d'investissement, des organismes environnementaux et autres groupes d'intérêts publics et privés œuvrant pour une intégration de la RSE dans les modes de management des entreprises. Les indicateurs ont été élaborés à partir de différents référentiels internationaux (notamment ceux cités dans la présentation de l'initiative du Pacte mondial). A ce titre, ils permettent d'évaluer le respect par une organisation des principes et buts de ces textes et de comparer les performances des organisations. Les lignes directrices de la GRI sont en outre organisées selon un découpage sectoriel, renforçant la pertinence des comparaisons.

Puis, aujourd'hui une cinquantaine d'**agences de notation extra-financière** à travers le monde, principalement localisées en Europe, participent au processus d'institutionnalisation de la RSE. Les agences de notation extra financière recouvrent des organismes divers qui peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche. Leur objectif est de répondre à la demande croissante, depuis les années 1990, d'investisseurs socialement responsables, en leur permettant de construire des portefeuilles d'actifs évalués selon des méthodes et des critères spécifiques, ayant trait à la RSE ou à l'éthique. A cet égard, leur travail consiste à rassembler des informations (à l'aide de documents publics, d'entretiens ou de questionnaires) sur les entreprises ; à établir leur profil en notant (rating) leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE et à les sélectionner à l'aide d'un processus de filtrage (screening) propre à chaque agence. La présence des agences de notation extra financière en Europe est encouragée par la forte croissance que connaît, depuis une vingtaine d'années, **l'investissement socialement responsable (ISR)**. Cette pratique, née des mouvements religieux se caractérise désormais, moins par des pratiques d'exclusion (certains secteurs comme l'armement, le tabac, le jeu, etc., pour des raisons morales, étaient systématiquement exclus des fonds ISR) que par des pratiques sélectives dans l'ensemble des secteurs (Maurel, 2009, p.72-83). Cette évolution de l'ISR s'est par ailleurs accompagnée d'une structuration de la profession à travers, notamment la formalisation de référentiels et méthodes d'évaluation de plus en plus précis pour affiner le choix des investisseurs. La tendance est aujourd'hui à la création de départements spécialisés dans l'analyse ISR au sein des banques, compagnies d'assurance, investisseurs institutionnels et autres gestionnaires d'actifs.

**Aucun référentiel à l'échelle internationale, ne contraint donc véritablement les entreprises, et plus largement les organisations, à intégrer la RSE dans leur mode de management.** Par contre, systématiquement, la menace d'une communication en cas de manquement à leur(s) engagement(s) volontaire(s) de RSE est utilisée comme levier, par les initiateurs des référentiels que nous avons présentés, pour les inciter à les appliquer. S'agissant des normes, labels et outils en faveur de la RSE, tous sont structurés en tenant compte des approfondissements théoriques autour de la notion de *Stakeholders* (ou parties prenantes) et présentent bien les démarches RSE comme un processus bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour la(les) partie(s) prenante(s) impliquée(s). Quant aux agences de notation extra-financière, elles ne font que reprendre et/ou améliorer l'ensemble de ces référentiels, normes, labels et outils pour évaluer la pertinence et la maturité des pratiques des organisations dans les domaines de la RSE qui les intéressent. Leur travail permet ainsi d'apporter l'information nécessaire au développement de l'ISR qui tend à se présenter comme un moteur du processus d'institutionnalisation de la RSE.

Maintenant, **nous centrons notre attention sur la position de l'Union européenne en matière de RSE pour mieux comprendre la situation de la RSE en France.**

C'est à partir de 2000, que l'Union européenne s'est saisie de la RSE et en a fait progressivement **un objet politique** en définissant un cadre servant de repère aux Etats membres et à leurs acteurs économiques (Maignan et Ralston, 2002 ; Capron, 2006).

L'appel du Conseil européen réuni à Lisbonne en mars 2000 « *au sens des responsabilités sociales des entreprises en ce qui concerne les meilleures pratiques en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie, d'organisation du travail, d'égalité des chances, d'intégration sociale et de DD* »<sup>29</sup>, a marqué officiellement le début d'une série d'étapes précisant ce que l'Union européenne entend par RSE. La première étape a été celle de la publication d'un livre vert de la Commission européenne en 2001, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». La RSE a été alors définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (COM(2001)366final). La seconde étape a concerné le lancement d'une

---

<sup>29</sup> CEE, paragraphe 39 des Conclusions de la présidence de la Stratégie de Lisbonne, SN 100/00, 23 et 24/03/00.

communication en 2002, à l'origine d'un forum multilatéral européen sur la RSE qui a permis de recueillir l'avis de représentants des mondes économique, syndical et des organisations de parties prenantes de la RSE. Les conclusions de ce forum ont laissé apparaître de fortes dissensions entre les acteurs. Schématiquement, d'un côté se trouvaient les tenants des engagements volontaires et de l'autre les partisans de normes juridiquement contraignantes (Maurel, 2008, p.107). Une position « commune » a été adoptée en 2005, lors d'une révision du volet sur la croissance et l'emploi de la stratégie de Lisbonne : « *les initiatives volontaires des entreprises, prenant la forme de pratiques touchant à leur responsabilité sociale (RSE), peuvent apporter une contribution essentielle au développement durable tout en renforçant le potentiel d'innovation et la compétitivité de l'Europe* »<sup>30</sup>. Cette conception de la RSE a donc encouragé les entreprises à s'engager en faveur du DD de manière « économiquement viable » (Maurel, 2010, p. 21). Il s'est ainsi agi pour les instances européennes, en matière de RSE, d'évaluer la qualité de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes, dans la perspective future de sa production économique et des progrès sociaux et environnementaux atteints, en conformité avec les obligations légales et les politiques publiques (Capron, 2009).

Il n'y a à l'échelle de l'Europe, aucune loi contraignante en faveur de la RSE puisque celle-ci est censée apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Dans la version finale de la révision du volet sur la croissance et l'emploi de la stratégie de Lisbonne, il a été indiqué « *qu'une approche imposant à [l'entreprise] de nouvelles obligations et formalités administratives risquerait d'être contre productive et serait contraire au principe de l'amélioration de la réglementation* » (COM(2006)136final).

Par contre, l'engouement pour la RSE, s'est accompagné d'un **renforcement du droit communautaire en faveur de l'environnement**. Ce renforcement s'est manifesté par l'adoption d'un certain nombre de directives et de règlements. Par exemple, le traitement des déchets (limitation, collecte, élimination, recyclage) fait l'objet d'une réglementation depuis 2006 ; les produits chimiques sont soumis à la réglementation REACH, applicable depuis 2007, afin d'assurer la maîtrise des risques liés à leur usage et si nécessaire à réduire voire interdire leur emploi. On peut aussi citer le système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre instauré par une directive en 2003 ou encore le « paquet énergie climat » adopté par les 27 Etats membres de l'Union européenne le 12 décembre 2008, fixant des objectifs de

---

<sup>30</sup> CUE, communication au Conseil européen de printemps, Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi – Un nouvel élan pour la stratégie de Lisbonne, COM (2005) 24 final, 02/02/05.



réduction des émissions de CO2 et de développement des énergies renouvelables d'ici 2020, en vue de la préparation des négociations internationales sur l'après-Kyoto (Lépineux et alii, 2010, p. 130).

Les instances européennes jouent également un rôle actif en matière de promotion et de sensibilisation auprès des Etats membres et des citoyens européens. Ce rôle s'est concrétisé par la définition d'une **stratégie Développement Durable** à l'échelle de l'Europe. Cette stratégie, adoptée en juin 2001 à Göteborg, a fait suite à une communication du 15 mai 2001 intitulée : « *développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable* ». Les principes directeurs de cette stratégie ont concerné les domaines suivants : la promotion et la protection des droits fondamentaux ; la garantie d'une société ouverte et démocratique ; la solidarité intra et inter générationnelle ; la participation des citoyens, des entreprises et des partenaires sociaux ; la cohérence et l'intégration des politiques ; l'exploitation des meilleures connaissances possibles et enfin les principes de précaution et du pollueur-payeur. Dans les Etats membres la stratégie Développement Durable de l'Union européenne a conduit à la mise en place de diverses mesures allant de la création de départements dédiés, comme le Ministère de l'Ecologie, du développement et de l'aménagement durable (Medad) en France, en charge de décliner les principes directeurs de cette stratégie, à la mise en place de centres d'information.

Au niveau de l'Union européenne, les démarches volontaires de RSE sont donc présentées comme aidant les entreprises : d'une part, à renforcer leur compétitivité économique et leur potentiel d'innovation dans une perspective de court terme ; d'autre part, à contribuer de manière positive aux objectifs de long terme du DD. Aucune contrainte juridique ne s'applique.

Ainsi, on peut observer que **le référentiel RSE s'est développé et transformé en véritable innovation organisationnelle** (Alter, 2006, p. 265-282 ; Babeau et Chanlat, 2011). Il a, en effet, pris progressivement sens (selon les circonstances spécifiques des actions) et effectivité. Qu'il s'agisse au niveau international ou au niveau européen, la reconnaissance et la promotion de la RSE s'opèrent au travers de la conception reposant « *sur le postulat d'une convergence entre les performances de l'entreprise et de la valeur créée pour les parties prenantes, voire de la contribution positive au développement durable* » (Capron et Quairel-



Lanoizelée, 2007, p. 71) et ce postulat justifie l'absence d'un cadre juridique spécifique en faveur de la RSE. Les grands consultants et les « gourous » du management, le véhiculent en adoptant cette position. Pourtant, deux critiques majeures révèlent l'incapacité de ce postulat à répondre aux enjeux d'intérêt général portés par la logique du DD. Nous nous appuyons sur les travaux de Capron (2009b) et Brabet et Maurel (2009) pour les analyser et démontrer qu'une forme d'intervention publique restant à définir, s'avère nécessaire pour parvenir à une telle finalité.

La première critique tend à limiter **la portée de l'argumentaire du « *business case* »** cherchant à convaincre les entreprises d'agir en faveur de la RSE au nom de leur propre intérêt sur le long terme. Pour ce faire, Capron (2009b) démontre que, dans la dynamique concurrentielle qui caractérise le contexte de développement des entreprises, ces dernières, vis-à-vis de la RSE, se trouvent confrontées à un conflit entre leur « *rationalité individuelle* » et leur « *rationalité collective* » « *qui constitue l'expression du conflit fondamental entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif* » (Ibid., 2009b, p.95). Cette position est caractérisée par le dilemme du prisonnier de la théorie des jeux qui met en scène les situations où deux joueurs auraient intérêt à coopérer, mais où les incitations à trahir l'autre sont si fortes que la coopération n'est jamais retenue par un joueur rationnel, lorsque le jeu n'est joué qu'une fois. L'auteur s'appuie, plus précisément, sur les jeux du bien public et de la ressource commune (Eber, 2006)<sup>31</sup> pour souligner que cette situation débouche sur un comportement similaire en matière de RSE. Le premier jeu dévoile que les entreprises tentent de profiter du bien collectif en évitant, autant que possible de contribuer à son financement, en espérant que d'autres le feront. Le second jeu montre qu'elles ont tendance à surexploiter les ressources à des fins individuelles au détriment de la collectivité. L'auteur remarque que c'est au niveau du secteur d'activité que se mesurent le mieux les effets de la concurrence sur la RSE (Ibid., p. 96). Dans un premier temps, les entreprises pro-actives en matière de RSE peuvent tirer un avantage de leur situation mais au bout d'un certain temps, leurs pratiques sont copiées et la différenciation ne joue plus. C'est alors, le reste des entreprises (moins nombreuses que les « suiveuses »), c'est-à-dire, les entreprises inactives ou les « *passagers clandestins* », qui bénéficient des avantages sans avoir eu à en supporter les coûts. Pour rétablir les conditions

---

<sup>31</sup> **Eber N.** (2006), Les sportifs sont-ils (vraiment) différents ? Une approche par l'économie expérimentale, *Revue Economique*, vol. 57, n° 3, mai, p. 623-633. N. Eber est un professeur de sciences économiques. Il enseigne la microéconomie et la théorie des jeux.

d'une concurrence « saine », les entreprises engagées en matière de RSE devront alors **demande le concours de l'intervention publique pour définir les standards sociaux minimaux de production applicables à tout le secteur**, ce que la conception volontariste dominante de la RSE ignore comme solution.

La seconde critique concerne **la question de la représentativité des parties prenantes de l'entreprise**. Brabet et Maurel (2009) rappellent que dans les approches théoriques autour de la notion de *stakeholders*, il s'agit de répondre à des enjeux de gestion « *pour l'entreprise, du point de vue de l'entreprise* » et non pas à des enjeux d'intérêt général (Ibid., 2009, p.60). Pour le mettre en évidence les auteurs ont recensé plus d'une vingtaine de définitions<sup>32</sup>. C'est ainsi qu'ils distinguent trois familles d'essais typologiques :

- celles qui font porter les différences sur la nature des parties prenantes ;
- celles qui s'intéressent au type de lien que ces parties prenantes entretiennent avec l'entreprise ;
- et enfin, celles qui les qualifient en fonction des différentes relations de pouvoir qu'elles lient avec l'entreprise.

Quatre points font consensus dans ces définitions : « *l'entreprise a des parties prenantes qui ont des requêtes à son égard ; toutes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; la prospérité de [l'entreprise] dépend de sa capacité à répondre aux attentes de parties prenantes influentes et légitimes ; la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes* » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 146 cité par Brabet et Maurel, 2009, p. 58).

Dans ce cadre, Brabet et Maurel (2009) observent que l'entreprise en matière de RSE doit développer trois types de stratégies économiques complémentaires (commerciales, institutionnelles et d'innovation) lesquelles servent, bien souvent de toile de fond aux travaux menés dans le champ du management stratégique de la RSE (Prahalad, 2004 ; Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...) :

- **des stratégies commerciales** qui « *visent le rendement monétaire maximum, à travers la minimisation des coûts (pour lesquels l'agent est tenu responsable) et la maximisation des revenus (qu'il est en droit d'obtenir)* » (Ibid., 2009, p.74). En suivant

---

<sup>32</sup> Le nombre de tentatives de définitions et de typologies des *stakeholders* (ou parties prenantes) est important car, comme nous l'avons observé précédemment, la plupart des référentiels et normes de management de RSE sont construits à partir de ce raisonnement.

la logique de ces stratégies, les entreprises renoncent de fait aux activités non rentables mais également aux activités insuffisamment rentables qui les désavantageraient en termes de compétitivité. Elles ne sont pas en mesure non plus de répondre aux besoins non solvables et de prendre en compte la rareté absolue des biens et services fournis par les milieux naturels<sup>33</sup> ;

- **des stratégies institutionnelles** qui ont pour finalité d'obtenir des arrangements avec d'autres acteurs pour sécuriser la propriété et améliorer les rendements de l'entreprise *« notamment par la privatisation des bénéfices monétaires et la socialisation des coûts (quand bien-même cela conduit, en pratique, au transfert des répercussions éco-sociales négatives) à des tiers »* (Ibid., 2009, p. 73) ;

- **des stratégies d'innovation** qui *« ne se limitent pas aux innovations commerciales, comme le développement d'un nouveau produit ou la création d'un nouveau marché, mais se rapportent également à toutes les stratégies institutionnelles dans le but d'influencer favorablement le résultat monétaire de leurs activités économiques »* (Ibid., 2009, p. 73).

Brabet et Maurel (2009) constatent donc que *« tant que le cadre institutionnel ne définit pas légalement de nouvelles responsabilités, les entreprises continue[ro]nt à ne pas intégrer les coûts pour lesquels le transfert à des tiers demeure plus rentable que leur intégration. [...] »* (Ibid. p.78). **Leur conclusion rejoint bien le point de vue de Capron (2009b) concernant la nécessité d'un recours à l'intervention publique** : *« seule une redéfinition des valeurs prioritaires qui président aux prises de décisions socioéconomiques, aussi bien individuelles que collectives, serait susceptible d'éviter, ou pour le moins d'atténuer les nuisances sociales et environnementales que connaissent nos sociétés »* (Brabet et Maurel, 2009, p.78).

Ces deux critiques mettent donc en évidence que l'imposition de la conception d'une RSE reposant sur le volontariat des entreprises, comme référentiel universel sur le long terme, ne peut permettre d'atteindre les objectifs fixés par la logique du DD sans une intervention publique dont la forme reste à définir.

Intéressons-nous à présent aux formes de développement de la RSE en France.

---

<sup>33</sup> Le marché ne pouvant appréhender que la rareté relative des ressources, telle qu'exprimée monétairement sur le marché.

### I.3.3. La RSE en France

L'intégration de la RSE dans les référentiels internationaux, l'essor de normes, labels, outils de gestion ou encore les discours de l'Union européenne en faveur de la RSE, ont exercé leur influence sur les formes de développement de la RSE en France. Mais, à y regarder de plus près, l'influence des us et coutumes de ce pays, autrement dit, de son histoire dans laquelle s'inscrit la logique du SP, a eu un effet similaire.

Maurel (2008) s'est livré à une analyse thématique des discours des autorités publiques françaises sur la RSE entre 2002 et 2007. De son analyse, il ressort **une position bien plus sceptique que celle de l'Union européenne sur le potentiel des démarches volontaires de RSE à répondre aux objectifs du DD, tout en contribuant à renforcer la compétitivité et l'innovation des entreprises qui les déploient**. Les autorités françaises laissent en effet entendre que pour atteindre de tels objectifs une intervention publique s'avère nécessaire, pour d'une part soutenir et inciter les entreprises à agir en faveur de la RSE ; d'autre part, s'assurer que leur(s) engagement(s) contribue(nt) effectivement aux finalités du DD.

Le président de la république, M. Chirac, dans son discours du 27 janvier 2004 tenu à l'occasion de la réunion des entreprises signataires du Pacte mondial à Paris, a ainsi rappelé que les Etats sont « *garants des intérêts fondamentaux des Nations et de leur peuple* », puis a précisé que « *la vie internationale se transforme, mais les Etats continuent à y jouer un rôle majeur. [...] C'est à eux de définir les règles d'une mondialisation humanisée et harmonieuse* »<sup>34</sup>. « *A l'instar du Pacte mondial, les mécanismes d'engagements volontaires se sont multipliés. Mais la question se pose du respect et de la crédibilité de ces engagements* » (M. Chirac, discours du 26 janvier 2005, Davos). Les limites de l'auto-régulation sont également soulignées par le gouvernement nommé après les élections présidentielles du printemps 2007 : « *Ces dernières années, les labels environnementaux ont proliféré. Certains, quasi autoproclamés, s'apparentent à des outils de marketing. Ce manque de coordination risque d'induire des distorsions de la concurrence internationale* » (M. Kouchner, Ministre des affaires étrangères et européennes, 5 juillet 2007, Pacte mondial). L'intervention publique en France s'est alors traduite par **la promulgation de textes juridiquement contraignants**.

---

<sup>34</sup> Ce discours s'est concrétisé par l'adoption de la Charte Environnement

**La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE)** du 15 mai 2001, dans son article 116, fait ainsi obligation aux entreprises qui ont des titres admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport de gestion de la façon dont elles appréhendent les conséquences environnementales et sociales de leur activité. Bien que cela ne soit pas clairement indiqué, l'esprit de cet article suggère que le périmètre de reporting est, le cas échéant, celui de l'ensemble du groupe. Elle a été complétée en 2002 par un décret d'application (n° 2002-221 du 20 février 2002) précisant la liste des informations à fournir. Les aspects sociaux internes visés par ce décret recouvrent les domaines du bilan social imposé en France depuis 1977, comme l'embauche, le type de contrats, l'insertion professionnelle, la formation, etc (Igalens et Joras, 2002). S'agissant des aspects sociétaux, le rapport de gestion doit préciser, lorsque cela est pertinent, la manière dont l'entreprise s'entretient avec les différentes parties prenantes de son environnement (établissement d'enseignement, associations de défense de l'environnement, etc.). Les relations avec les filiales, les fournisseurs et les sous-traitants sont un point particulier de la loi. Dans ce domaine, l'enjeu est notamment, d'évaluer la manière dont l'entreprise promeut les dispositions relatives aux conventions fondamentales de l'OIT et de s'assurer de leur respect. Les conséquences environnementales à prendre en compte sont détaillées par les différents textes qui se sont ajoutés à l'article 116<sup>35</sup>. On trouve, par exemple, les émissions dans l'air de gaz à effet de serre, de substances concourant à l'acidification ; les émissions dans l'eau et le sol de substances toxiques pour l'environnement aquatique, etc. Nous verrons un peu plus loin que le contenu de cette loi a été discuté en 2008 pour être révisé en 2011.

**Une charte de l'environnement** a également été adoptée en février 2005 comme loi constitutionnelle par le Parlement à Versailles. Elle a ainsi le même niveau juridique que les Déclarations des droits de l'homme et du citoyen de 1789 et des droits économiques et sociaux de 1946. La charte de l'environnement reconnaît le droit à chacun « *de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé* » (article 1) et « *de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement* » (article 7). Elle impose à tout un chacun le devoir de contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement (Lépineux et alii, 2010, p. 136).

---

<sup>35</sup> Les textes sont les suivants : un arrêté (30 avril 2002) définissant les informations relatives aux rejets affectant gravement l'environnement ; et une loi en 2003 (n°2003-699 du 30 juillet 2003) relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages.

Le devoir de reconnaissance et de promotion de la RSE, imposé à toutes les **entités publiques françaises, est une autre forme d'intervention publique** : *« L'Etat n'imposera rien ou n'incitera à rien s'il ne l'applique pas lui-même avec rigueur »* (M. Sarkozy, président de la République discours du 25 octobre 2007, Grenelle de l'environnement).

Depuis 2003, l'Etat français déploie, sa propre **Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)** en réponse à l'engagement international du Président de la République, M. Chirac, pris au Sommet de la Terre de Rio en 1992 et qui a été réaffirmé en 2002 au Sommet de Johannesburg. Elle intègre les principes directeurs de la Stratégie européenne du DD de Göteborg et a pour objectif de promouvoir la RSE, en tant que condition de la « bonne gouvernance » des organisations. Les départements ministériels, les collectivités territoriales et autres établissements publics sont prioritairement concernés par les recommandations de la SNDD. Plusieurs mesures comme la révision du Code des Marchés publics en 2006, afin de prendre en considération le développement durable et les politiques d'inclusion active dans les procédures de passation des marchés publics (Doucineau, 2010), ont ainsi été adoptées pour instituer la RSE dans les pratiques de ces organisations.

Ce rôle d'exemplarité induit de prendre *« ses responsabilités »* et d'opérer des choix en recourant notamment **au dialogue et à la négociation avec les parties prenantes de la RSE** : *« il faut avoir le courage de décider autrement, de changer de méthodes, de préférer la décision issue de la négociation plutôt que de la décision issue de l'administration. »* (M. Sarkozy, président de la République discours du 25 octobre 2007, Grenelle de l'environnement). Il s'est incarné dans le processus de concertation à l'origine des textes de lois « Grenelle 1 » et « Grenelle 2 », qui porte le même nom que ces lois.

Le processus de concertation dit **« Grenelle de l'environnement »**<sup>36</sup> a été lancé en 2007 peu après l'arrivée de M. Sarkozy à la présidence de la République, en réponse à des attentes et des pressions d'organisations non gouvernementales (ONG) de protection de l'environnement. Il s'est d'abord caractérisé par la constitution de six groupes de travail de 40 membres, représentant cinq collèges d'acteurs : l'Etat, les Collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés. De la mi-juillet à la fin septembre 2007, ces groupes ont débattu pendant plus de 1000 heures, réalisé 53 réunions et environ 1000 propositions remises au gouvernement le 27 septembre 2007 (Hoff et Marion, 2010). Puis, il s'est agi de consulter le public durant le mois d'octobre 2007 de manière à impliquer les non-participants. Enfin, ce

---

<sup>36</sup> Le nom de ce processus de concertation fait référence aux accords de Grenelle négociés les 25 et 26 mai 1968 entre le gouvernement, les organisations syndicales et patronales pour mettre un terme à l'agitation sociale.

processus de concertation s'est clôturé par l'organisation de tables rondes, au nombre de quatre (Lutter contre le changement climatique ; Santé et environnement, économie des fonctionnalités, économie circulaire ; Préserver la biodiversité et les ressources naturelles, pratique agricole ; Instaurer une démocratie écologique), réunissant les cinq collèges d'acteurs présents lors de la première phase de concertation et 60 intervenants pour établir des propositions. La RSE a fait l'objet de débats dans le groupe de travail « Instaurer une démocratie écologique » et l'article 53 de la loi de programmation dites « Grenelle 1 », adoptée par le Parlement le 23 juillet 2009 reprend les propositions retenues. Parmi ces propositions, plusieurs portent sur la loi NRE (extension du périmètre de son article 116 à toutes entreprises de plus de 500 salariés, harmonisation des indicateurs sociaux et environnementaux de son décret d'application par secteur d'activité et au niveau communautaire pour permettre la réalisation de comparaison, mise en place d'un processus de certification des informations par un tiers indépendant).

Quant à la loi portant engagement national pour l'environnement dite « **Grenelle 2** », elle a été promulguée le 12 juillet 2010. Ce texte d'application et de territorialisation décline les objectifs entérinés par le premier volet législatif du « Grenelle Environnement » (Grenelle 1). De manière générale, le contenu de cette loi a été jugé comme « *bien moins ambitieux et victime de reculs* »<sup>37</sup> par rapport aux propositions émises à la fin de la première phase de concertation. La raison de ce recul, selon l'avis des collèges d'acteurs ONG et syndicats, serait une intense bataille de lobbying menée par le collège des acteurs employeurs. Le cas de la révision des dispositions de la loi NRE est emblématique de cette lutte. En effet, les trois points clés ayant donné lieu à débats lors de la phase de concertation ont été renvoyés vers un décret ultérieur. En outre, la proposition pour une transposition du texte de loi NRE en directive européenne a été évincée.

Depuis le « Grenelle de l'environnement », on peut remarquer que **d'autres processus de concertation similaires sur des sujets sociétaux se sont développés**. En novembre 2007, par exemple, le « Grenelle de l'insertion » a été ouvert et confié au Haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté. Ce Grenelle s'est achevé sur la proposition d'une nouvelle stratégie pour l'insertion en mai 2008. Cette stratégie concerne la lutte contre le chômage, la précarité et les discriminations dans le monde du travail, en particulier envers les

---

37

[http://www.novethic.fr/novethic/planete/environnement/grenelle\\_de\\_l\\_environnement/fin\\_debat\\_parlementaire\\_pour\\_grenelle\\_2/129400.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/planete/environnement/grenelle_de_l_environnement/fin_debat_parlementaire_pour_grenelle_2/129400.jsp)



femmes, les jeunes, les travailleurs les plus âgés, les personnes handicapées et les personnes issues de l'immigration ou d'outre mer. Cela montre une évolution du mode de recensement des besoins en France, jusqu'ici limité à un arbitrage relevant du ressort exclusif de la représentation politique, comme nous l'avons précédemment souligné.

Les entreprises françaises n'ont pas toutes réagi de la même façon face aux incitations des autorités publiques françaises.

Les bilans annuels effectués par le Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et le cabinet d'études économiques et sociales du groupe Alpha<sup>38</sup> révèlent que **les entreprises soumises aux dispositions de la loi NRE répondent bien à leur obligation** à rendre des comptes sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cependant, elles le font au travers de rapports complémentaires à celui de gestion, ce qui ne facilite pas la lisibilité des données et leur site institutionnel tend de plus en plus à être le canal de communication privilégié pour les données de cette loi. Les informations sont en outre d'importance et d'intérêt inégaux (l'axe environnemental est celui qui progresse le mieux en termes de qualité de l'information fournie). De plus, les informations ne sont pratiquement exploitées que par les agences de notation sociale qui assurent ainsi l'essentiel du contrôle externe de ce reporting. Or, ces agences dont le métier repose sur la collecte et l'analyse d'informations, sont financées par les entreprises. **La loi NRE semble ainsi avoir surtout incité les entreprises à communiquer sur la RSE.**

**Les entreprises privées, publiques ou mixtes, responsables d'un service public**, notamment celles de grande taille, sont concernées par le devoir d'exemplarité qui s'applique aux autorités publiques françaises en matière de RSE. Elles sont aussi encouragées à agir dans ce domaine par le Centre Européen des Employeurs et des Entreprises à participation Publique (CEEP). Le CEEP avec l'appui de son réseau d'organisations nationales, promeut **une vision du service public et du développement durable comme reliés par l'enjeu de servir l'intérêt général**. Selon ce centre, les entités responsables de services publics sont doublement concernées par le mouvement de la RSE en tant qu'entreprises en général *« soucieuses d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché »* ; et entreprises ayant des missions *« particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés*

---

<sup>38</sup> Chaque année, ces cabinets d'études réalisent une étude sur la qualité des informations délivrées dans les rapports de gestion/développement durable des entreprises concernées par la loi NRE.

*d'intérêt général* » (Annexe 1)<sup>39</sup>. Il précise aussi que « *la production durable et principale de service d'intérêt général induit chez les prestataires un comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* » ; et ajoute qu'il existe une grande convergence entre les missions d'intérêt général, « *fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale* » et la RSE. A cet effet, le CEEP délivre depuis juin 2008, un label « CEEP-CSR<sup>40</sup> ». Cette démarche de promotion de la RSE, la présente comme « *un atout concurrentiel aux yeux du marché comme des donneurs d'ordre et des clients* »<sup>41</sup>. Elle est ouverte à toutes les entreprises chargées de missions d'intérêt général, désirant évaluer leur niveau de RSE, qu'elles soient situées en Pologne, Italie, France, Bulgarie, Portugal ou en Allemagne.

Quant **aux PME** qui représentent la majorité des entreprises françaises et constituent le tissu économique et social du territoire, elles ne tiennent compte que très faiblement de la RSE dans leur pratiques managériales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 82). Le levier le plus souvent cité est la grande entreprise cliente ou donneuse d'ordre au travers des codes de conduite qui s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants. Les grandes entreprises engagées en faveur de la RSE, sous l'effet des référentiels, cherchent, en effet, à sécuriser leur chaîne d'approvisionnement voire à se dédouaner en cas de problème. La révision du code des achats publics en 2006, pour une intégration de clauses environnementales et sociales, constitue un autre levier pour les PME, notamment au niveau des collectivités territoriales (Ibid. 2007, p. 83). Pour l'heure les données de l'observatoire des PME révélaient en 2007 que 49% des PME étaient engagées dans des actions « socialement responsables externes », c'est-à-dire, des actions d'ordre philanthropique, couramment portées par des dirigeants soucieux d'un renforcement des liens avec les communautés locales et les autorités publiques (Ibid., 2007, p. 83).

A travers ce panorama des formes de développement de la RSE en France, on peut donc observer que le jeu d'influences provenant, d'une part des référentiels internationaux, des normes, labels, outils ou encore des discours de l'Union européenne en faveur de la RSE, d'autre part de l'histoire de ce pays dans laquelle s'inscrit la logique du SP, a abouti à **la mise en place d'un système de régulation hybride de RSE mêlant des Initiatives Volontaires**

---

<sup>39</sup> Avis du Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des entreprises d'intérêt général (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises ».

<sup>40</sup> CSR sont les initiales de *Corporate Social Responsibility*.

<sup>41</sup> [http://www.ceep-france.org/IMG/pdf/CEEP-CSR\\_Label\\_FR.pdf](http://www.ceep-france.org/IMG/pdf/CEEP-CSR_Label_FR.pdf)

**d'entreprises et des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et responsable c'est-à-dire minimisant la course au dumping social et environnemental** (Maurel, 2008). Les influences internationales ont surtout joué sur la façon de concevoir les démarches de RSE se développant, pour l'essentiel, dans les grandes entreprises privées, publiques ou mixtes. Leur caractère volontaire est bien pris en compte et si la loi NRE impose aux entreprises cotées en bourse (et depuis l'article 225 du Grenelle de l'environnement, aux entreprises de plus de 5000 salariés), de fournir des informations dans les domaines du social, de l'environnement et du sociétal, aucune sanction n'est appliquée en cas de manquement de leur part. Quand aux influences traditionnelles, elles ont exercé leur pouvoir sur la représentation des rôles des autorités publiques et des entités responsables de services publics, présentées comme garantes de l'exercice d'une concurrence juste. Et c'est bien collectivement et démocratiquement, sous le contrôle des autorités publiques, que se sont décidées les actions prioritaires lors du Grenelle de l'environnement. La construction de ce système hybride de RSE en France, souligne donc que la « *puissance évocatrice* » (Chevalier, 2005) du SP certes déclinante, constitue encore aujourd'hui une force dans ce pays qui empêche de le reléguer au rang d'accessoires inutiles.

Après avoir présenté les formes de développement de la RSE en France, il convient, maintenant, d'analyser, de manière plus générale, comment les entreprises se sont, pour l'instant, approprié la RSE.

#### ***1.3.4. La RSE dans les entreprises***

Les démarches RSE déployées par les entreprises sont généralement conditionnées en partie par l'environnement et par les pressions venant de la concurrence ou d'autres parties prenantes. Elles sont diverses (de type managérial ou multi parties prenantes), se mènent individuellement et/ou collectivement, ouvrent des opportunités et posent de nouvelles contraintes, enrichissent et complexifient le management des entreprises, mais dans un contexte où les enjeux RSE s'ajoutent aux pratiques managériales dominées par le modèle actionnarial et financier (Gomez, 2009), elles ne changent pas, pour l'instant, fondamentalement, la nature de l'exercice (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Martinet et Payaud, 2007 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon,

Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010 ; Brabet et Pigeyre, 2011 ;...).

Les nombreuses études quantitatives et qualitatives menées sur les systèmes de management de la RSE montrent, généralement, que les directions créent : au niveau stratégique, un Comité dont les analyses sont remontées au plus haut niveau de l'entreprise, et au niveau opérationnel, une Direction qui s'appuie sur un réseau de correspondants RSE, étendu aux différents métiers et filiales du groupe.

**Les Comités RSE sont de nature très variée et dépendent de la culture et du mode d'organisation de l'entreprise** (IMS, 2006). Leur composition résulte d'un compromis entre un groupe suffisamment resserré pour prendre des décisions, mais aussi assez large pour représenter toutes les fonctions concernées par les enjeux RSE de l'entreprise. L'enquête d'Ernst & Young (2008)<sup>42</sup> sur les modes de déploiement des démarches RSE en France et en Angleterre, met ainsi en perspective trois formes types de Comités. Les uns sont restreints à quelques membres du Comité Exécutif, représentant les fonctions stratégiques de l'entreprise (Ressources Humaines, Communication, Environnement, R&D, Finance et Stratégie, Audit interne,...). Ils se réunissent peu, autour des résultats des audits et des évaluations internes (données du reporting RSE,...) et externes (bilans des agences de notation extra financière, ...), pour valider et suivre la démarche RSE. Les seconds, sont plus managériaux, dans le sens où ils regroupent, lors de séminaires, des représentants « métiers » (Ressources Humaines, Communication, Environnement, R&D, Finance et Stratégie, Audit interne,...) et ceux « pays » du Groupe. Aucun membre du Comité exécutif n'y participe. Ils analysent les tableaux du reporting RSE, l'avancement des plans d'action internes et les données issues des évaluations externes. Ils déterminent ensuite les engagements RSE de l'entreprise et établissent une nouvelle feuille de route par branche, métier et pays. Le retour d'information au Comité Exécutif est souvent occasionnel. Les troisièmes visent à garantir l'adéquation des pratiques avec les valeurs RSE de l'entreprise. Ils regroupent l'ensemble des responsables RSE « pays », et éventuellement des représentants de parties prenantes de l'entreprise comme les partenaires sociaux lorsqu'un accord-cadre international, définissent les contours de la démarche RSE du Groupe (on peut citer ici le cas d'EDF, en France). Ces comités multi parties prenantes disposent d'un large panel d'outils pour suivre les progrès de l'entreprise. Ils

---

<sup>42</sup> Cette enquête a été réalisée en 2007 auprès de 26 responsables RSE française et 31 responsables anglais.

étudient les données qualitatives et les tableaux de bord d'indicateurs des différentes entités. Ils regardent aussi les résultats des audits internes, les évolutions des attentes des parties prenantes, identifient les bonnes pratiques à diffuser dans l'entreprise, déterminent les prises de position de cette dernière sur les sujets sensibles du secteur et évaluent l'adéquation des projets avec les valeurs RSE définies par le Groupe. Ces comités émettent, de plus, régulièrement des propositions au Comité Exécutif. En France, peu d'entreprises intègrent encore dans leur comité RSE de fonctions opérationnelles. Le marketing (28%) et les achats (36%) sont des fonctions relativement peu citées. Pourtant, elles sont clés pour les entreprises qui voient en la RSE des opportunités stratégiques. La maîtrise de la chaîne d'approvisionnement est en particulier un maillon incontournable (Ibid., 2008, p. 6). On peut aussi remarquer que la présence de parties prenantes dans les comités se limite à quelques entreprises pionnières bâties autour de valeurs sociales ou morales liées à leur histoire (Lafarge, Danone, EDF,...) (IMS, 2006).

Dans de nombreuses entreprises, **le Comité est assisté par une Direction RSE** constituée d'une à dix personnes, selon les cas. Les thématiques traditionnellement gérées par ces directions sont l'environnement et le sociétal (Ernst & Young, 2008). Elles tiennent bien souvent un rôle d'animation, s'occupent du reporting RSE et se chargent de la publication du rapport annuel DD/RSE de l'entreprise (IMS, 2006). En France, elles sont parfois rattachées à la Direction Générale de l'entreprise, d'autres fois à la Direction des Ressources Humaines, de la Stratégie, et de moins en moins, à celle de la Communication, pour des raisons de légitimité. Elles s'appuient sur un réseau de correspondants, officiellement nommés, et qui ont pour mission de décliner la démarche RSE au sein de leur entité (les fonctions métiers ou les pays). Le rôle de ces correspondants dans le déploiement de la RSE est bien souvent, précisé dans leurs fiches de poste pour les thèmes de l'environnement et de la santé-sécurité. La prise en charge des autres thèmes est beaucoup plus informelle et ne donne pas lieu à une formalisation précise. De plus, le pilotage des sujets sociétaux reste très peu organisé. Il repose, pour l'essentiel, sur le niveau local et se traduit par des actions philanthropiques. La plupart des entreprises ont mis en place un protocole de reporting RSE dont les données servent prioritairement à alimenter les analyses du Comité RSE et à rendre compte de la performance obtenue auprès des parties prenantes. Ce protocole s'appuie généralement sur les grilles d'analyses de la Global Reporting Initiative (GRI) et tient compte, en France, du décret 114 de la loi NRE (Lépineux et *alii*, 2010). Le domaine de l'environnement est de loin le

mieux suivi. Rarement, les indicateurs RSE figurent dans les tableaux de bord de pilotage de la Direction Générale. La mise en place de ce protocole s'accompagne dans bien des cas, de la conduite d'audits internes pour suivre les progrès réalisés. Les systèmes de management existants sont alors adaptés pour tenir compte des indicateurs RSE. La publication d'un rapport annuel RSE est, en outre, devenue un exercice classique, notamment depuis la promulgation de la loi NRE. On y trouve une présentation de différentes actions menées localement par les métiers et entités pays du Groupe, imprégnée, bien souvent de l'esprit du Business Case (IMS, 2006). Ce rapport sert, essentiellement, à répondre aux exigences des agences de notation extra-financière, lesquelles tiennent dans le processus d'institutionnalisation et d'homogénéisation des pratiques RSE en entreprise un rôle clé, comme nous l'avons souligné plus haut.

**L'adoption d'une stratégie RSE par la Direction de l'entreprise n'est pas, pour l'instant, un acte managérial systématique** et si les entreprises ont réalisé un recensement initial documenté de leurs enjeux et engagements RSE lors du lancement de leur démarche, le processus de mise à jour de ces enjeux reste encore largement informel. Il s'agit, ainsi, plus d'un rassemblement d'actions dispersées, regroupé sous le vocable RSE, que d'une véritable stratégie. Selon les discours des responsables RSE français de l'enquête Ernst & Young (2008), les principales méthodes utilisées pour identifier les enjeux et engagements RSE sont le benchmark, menant à une homogénéisation des pratiques ce qui facilite, de surcroît, le travail d'évaluation des agences de notation extra-financière, ainsi que le dialogue avec les parties prenantes. Si le recours au dialogue avec les parties prenantes est bien souvent cité, dans la pratique, très peu d'entreprises l'organisent (seulement 15% des entreprises françaises de l'étude ont sollicité un véritable panel de parties prenantes). Il est intéressant de souligner, ici, les principaux facteurs clés de succès d'un système de management de la RSE, repérés par ces responsables. Ces facteurs sont les suivants : **l'engagement des dirigeants**, indispensable pour obtenir les moyens nécessaires à la conduite d'actions et pour crédibiliser la démarche auprès des membres du personnel ; **l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise**, impliquant de concevoir la RSE comme une opportunité de marché et un levier susceptible de faire évoluer les mentalités en interne ; **la définition d'enjeux RSE** pour fixer des objectifs concrets et communiquer de façon claire sur le sujet en interne comme en externe ; et enfin, **l'évaluation de la performance et du respect des engagements** à travers la réalisation d'audits, d'évaluation, et le suivi d'indicateurs de performance, pour une

véritable appropriation de la démarche RSE par l'exécutif comme par les opérationnels. A la lumière de ces facteurs clés de succès, on peut déduire que, de manière générale, les directions d'entreprises ne conçoivent pas encore la RSE comme un axe fort de leur stratégie.

Dans ce contexte de développement des pratiques RSE en entreprise, les modèles théoriques de stratégies RSE les ont surtout présentées comme des réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Par exemple, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.71) distinguent **les stratégies substantielles** qui visent « *à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise des valeurs de la société* » et **les stratégies symboliques** qui cherchent « *à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements* » (ibid., 2007, p. 71). Les auteurs positionnent alors les démarches RSE des entreprises sur le continuum allant des stratégies substantielles aux stratégies symboliques. Selon, l'intérêt économique (risques ou opportunités), la volonté des dirigeants, la visibilité médiatique et les pressions des parties prenantes, les entreprises optent pour un comportement individuel et/ou collectif :

- réactif, lorsqu'elles cherchent à satisfaire les parties prenantes ;
- pro actif, si elles créent de nouvelles opportunités de marchés et/ou bouleversent les pratiques de leur secteur ;
- d'intégration partielle, quant elles traitent le problème immédiat en tentant de protéger au mieux leurs intérêts ;
- d'évitement, si elles tentent de passer inaperçues pour éviter tout changement, autrement dit à « *déguiser la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité* » (ibid., p. 75). Dans le domaine de l'environnement, on parle alors de stratégies de « greenwashing ». Les entreprises diffusent de la désinformation pour se donner une image publique d'entreprise écologique.
- ou encore de refus et de diversion, auxquels les auteurs ajoutent comme variante la coalition avec d'autres entreprises pour constituer un front de refus, ce que l'on nomme couramment les initiatives collectives « parapluies ». L'objectif consiste à pratiquer un lobbying intensif auprès des autorités publiques pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles.



Au-delà de cette analyse en termes d'institutionnalisation des stratégies RSE, une littérature managériale percevant la RSE comme le moyen pour les entreprises de s'assurer un avenir pérenne tend progressivement à s'affirmer (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Martinet et Payaud, 2007, 2010 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...). Nous nous centrons ici sur le concept de « shared value » de Porter et Kramer (2006, 2011), de valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorisent un travail en commun (Brabet, à paraître). Ce concept de « shared value » retient notre attention car à suivre le raisonnement de ses fondateurs, il permettrait de répondre aux enjeux d'intérêt général (implicitement, de manière plus efficiente, que ne le fait ou ne pourrait le faire, dans une vision plus prospective le secteur public) tout en augmentant les opportunités d'affaires et de croissance du secteur privé.

Le concept de « shared value » repose sur l'idée d'une internalisation des externalités (négatives comme positives) des entreprises dans leur système d'activités. Autrement dit, il s'agit d'identifier les enjeux RSE de l'entreprise à l'aide d'un diagnostic précis et d'un dialogue avec les parties prenantes, notamment les fournisseurs stratégiques, et de déterminer une politique, un mode de management, doté de moyens adaptés et contrôlés pour créer des opportunités d'affaires. Selon Porter et Kramer (2011), il existe trois manières différentes, mais complémentaires, de créer des opportunités. Elles consistent à :

- concevoir différemment les offres et les marchés de l'entreprise ;
- configurer autrement la chaîne de production ;
- entretenir, voire créer, un système relationnel avec les acteurs du territoire (fournisseurs, clients, concurrents, universités, associations, etc.), c'est-à-dire, un cluster.

La recherche de nouveaux produits et de nouvelles cibles clients s'opère notamment par une intégration effective du thème sociétal dans le management de l'entreprise. L'enjeu est alors d'identifier les marchés porteurs, caractérisés par une demande dont la satisfaction procurera des effets positifs sur le bien être collectif. Il peut s'agir de produits et services visant à améliorer le système de la santé, ou à préserver celle des clients comme les produits « healthier food » ou encore à contribuer à la protection de l'environnement par le biais d'offres « environmentally friendly »,...L'entreprise peut aussi développer des stratégies BOP (bottom of the pyramid ou Base of the Pyramid) (Martinet et Payaud, 2007, 2011).

Théoriquement, ces stratégies BOP consistent à s'intéresser aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour (Prahalad, 2004). Pour que ces populations deviennent des consommateurs potentiels, l'entreprise doit alors mener une politique d'innovation radicale, de transformation de ses systèmes d'activités, de façon à les rendre viables dans des contextes à très faible pouvoir d'achat (révision des méthodes de distribution, de production ; réaménagement de compétences des collaborateurs,...) (Martinet et Payaud, 2007, p. 203). Elle peut aussi répondre aux besoins d'institutions dédiées au bien être collectif comme les autorités publiques, les collectivités territoriales en leur permettant de satisfaire les clients dans des conditions économiquement et socialement responsables. Dans ce domaine, les entités responsables de service public ont l'avantage de disposer d'une légitimité reconnue par les acteurs du territoire. Répondre à ces nouvelles demandes nécessite là aussi d'entreprendre une politique de transformation radicale des systèmes d'activités des entités. Cela nous amène à clarifier la seconde manière de créer de la valeur partagée, celle reposant sur une analyse approfondie de la configuration de la chaîne de production.

Au niveau de la configuration de la chaîne de production, l'enjeu est double. L'entreprise peut, en effet, se focaliser sur la recherche d'une économie de coûts en saisissant les opportunités d'innovation et de rationalisation productive, liées par exemple à l'enjeu environnemental du DD (réduction de sa consommation d'énergie, récupération, recyclage des déchets, limiter le gaspillage de papier, de plastique,...). Mais elle peut également chercher à accroître sa productivité et la qualité de son offre en travaillant de manière plus coopérative avec ses fournisseurs stratégiques et les membres de son propre personnel. Il s'agira alors d'améliorer leurs conditions de travail et leurs compétences. L'échange de bonnes pratiques, le long de la chaîne de production, participera largement à créer un climat favorable à la coopération. Mais, le contexte de développement de l'entreprise détermine pour beaucoup le succès de ce type d'approche partenariale, d'où l'importance d'évoluer dans un cluster.

Entretenir ou créer un système relationnel avec les acteurs du territoire constitue la troisième manière de créer de la valeur partagée. Le cluster nécessite la construction sectorielle de zones de non-concurrence. Il correspond à une forme de développement territorial, où les entreprises impliquées dans la réalisation de produits et services (identifiant le cluster) et leurs fournisseurs, travaillent de concert pour se créer l'environnement favorable à leur compétitivité. Ce Cluster se caractérise aussi par des projets de recherche et de

développement menés avec des laboratoires publics, des universités ou écoles, pour organiser des formations qui délivrent les compétences requises, assurant la croissance des entreprises, tout en leur permettant de participer à la vie du territoire. Eventuellement, d'autres parties prenantes (ONG, associations de consommateurs, de défense de l'environnement) peuvent entrer dans le système relationnel du cluster pour apporter leur expertise. En outre, l'Etat a un rôle à jouer pour que ce cluster puisse se développer dans de bonnes conditions. Ce rôle consiste, pour l'essentiel, à tenir compte des efforts effectués par les entreprises ; à poser les standards de performance en laissant aux entreprises le choix des moyens pour y répondre ; à créer un environnement favorable à l'échange de bonnes pratiques ; et à mettre en place un contrôle des résultats obtenus sans rechercher la conformité. Une intervention publique sous forme de contrainte juridique est donc ici clairement inadaptée. En revanche, elle a tout lieu de se manifester au travers d'actions incitatives à l'innovation (crédits de financement), à la rationalisation productive (aide à l'apprentissage,...).

Le concept de « shared value » se résume donc pour l'entreprise, à la définition d'un positionnement stratégique unique tenant compte de ses externalités (négatives comme positives), soutenue par une configuration de la chaîne de valeur difficilement imitable. Ce positionnement stratégique nécessite de penser sur le long terme et de tenir compte de l'interaction entreprise-société. Il mène alors à redéfinir la vision dominante des affaires, celle orientée sur la maximisation de valeur pour l'actionnaire, ainsi que celle liée aux rôles de l'ensemble des acteurs constituant la société. On voit, ici, que le système de l'économie de marché n'est en aucune manière remis en cause. Pour Porter et Kramer (2011), la concurrence demeure le moteur du progrès et le choix de sujets ou de zones non-concurrentielles doit reposer sur une décision managériale. Autrement dit, l'intervention publique n'a de sens que si elle respecte les libertés individuelles des acteurs économiques.

Finalement, il semble que malgré les injonctions en ce sens, la RSE ne soit pas perçue majoritairement, pour l'instant, par les directions des entreprises comme une opportunité d'affaires. La manière dont elle est prise en compte dans le management des entreprises montre, en outre, que sa contribution à l'intérêt général demeure relativement limitée. On peut cependant constater que le contexte de crise actuel et les incitations de l'environnement, poussent progressivement ces entreprises à reconsidérer leur positionnement. Dans cette perspective, le concept de « shared value » de Porter et Kramer (2011), apparaît bien séduisant. Cependant, s'il offre de réelles possibilités d'action pour traiter d'enjeux RSE, il

laisse en suspens ceux relevant des activités non rentables, mais également des activités insuffisamment rentables qui désavantageraient les entreprises en termes de compétitivité. En l'adoptant, ces dernières ne seront pas en mesure, non seulement, de répondre aux besoins non solvables mais également de prendre en compte la rareté absolue des biens et services fournis par les milieux naturels (Brabet et Maurel, 2009). Dans la perspective d'un DD de la société, on voit donc ici, que ces auteurs affirment la nécessité de maintenir ou d'instaurer une forme d'intervention extérieure pour assumer ces enjeux, ce que Porter et Kramer (2011) ne conçoivent pas. En France, les services publics ont longtemps affiché la prétention de répondre à l'intérêt général, sans toutefois prendre en compte les dimensions environnementales qui lui sont désormais intrinsèquement liées.

Nous avons analysé dans la section précédente la déstructuration du SP après la rupture du compromis fordien. Dans cette section, notre objectif était de mettre en perspective si et sous quelles formes renouvelées, le déclin de ce SP s'est accompagné d'un regain des Initiatives Volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé.

Nous avons pu observer que c'est au travers de démarches RSE que les entreprises sont intervenues de manière « explicites » (Matten et Moon, 2006) en faveur d'un développement pérenne de la société. Dans le contexte économique de marché caractérisant notre société, l'utilité de ces démarches est aujourd'hui reconnue au plan mondial et les principaux organismes internationaux (l'OCDE, l'ONU, l'OIT, la Commission européenne) déploient d'importantes mesures d'ordre surtout incitatif, pour en favoriser le développement. Cependant, ces démarches RSE répondent, pour l'instant, davantage à des enjeux d'entreprises que d'intérêt général, ce qui a d'ailleurs mené la France à instaurer un système hybride de RSE, mêlant des initiatives d'ordre public et volontaires d'entreprises. Nous avons en outre mis en perspective que ces démarches ne peuvent à elles seules, satisfaire l'ensemble des attentes des individus et de la société et qu'une forme d'intervention collective s'avère nécessaire pour assurer le développement pérenne de la société.

Nous devons maintenant, nous demander, de quelles manières les logiques qui sous-tendent la RSE et le SP, d'un point de vue théorique, s'articulent ou pourraient dans une vision plus prospective s'articuler pour atteindre leur enjeu commun : servir l'intérêt général, et poser les jalons pour l'étude empirique de notre travail doctoral. Cela fera l'objet du second chapitre de cette partie I.

### **Résumé : I.3. L'essor de la RSE**

Le contexte de la fin des « trente Glorieuses », s'est accompagné du déclin du SP. Nous nous sommes ici demandé si et sous quelle(s) forme(s) renouvelée(s), le déclin du SP s'est accompagné d'un regain des initiatives volontaires des entreprises et du crédit qui leur est accordé.

A partir des années 1990-2000, nous avons pu observer que c'est au travers de démarches RSE que les entreprises sont intervenues de manière « explicites » (Matten et Moon, 2006) en faveur d'un développement pérenne de la société. Nous nous sommes alors intéressée aux origines de la « RSE » et avons mis en exergue qu'elle s'inspire à la fois du DD et des pratiques managériales de *Corporate Social Responsibility* (CSR) des milieux d'affaires anglo-saxons des années 1950. Forte des développements théoriques autour de la notion de *stakeholder* (ou partie prenante de l'entreprise), qui repose sur le postulat d'une convergence réalisable entre les performances de l'entreprise et la création de valeur pour les parties prenantes, la RSE s'est depuis les années 1990 diffusée dans les milieux d'affaires internationaux (en Europe, dès les années 2000 avec le soutien de la Commission européenne), introduite dans les instruments internationaux et a donné naissance à un foisonnement de normes, textes et outils de gestion...Elle s'est ainsi transformée en véritable **innovation organisationnelle** (Alter, 2006) .

Nous avons alors présenté la manière dont ce processus d'institutionnalisation de la RSE opère, et souligné les limites de la représentation dominante de la RSE. Nous avons d'abord, précisé qu'en matière de RSE, au niveau international comme européen, il n'existe aucun cadre juridique contraignant au nom du postulat du Business Case. Dans cette perspective, une régulation par le marché suffirait pour assurer à terme le développement pérenne de la société puisque les entreprises ont plus à gagner qu'à perdre en s'engageant dans des pratiques visant à satisfaire les attentes des parties prenantes et *in fine* à contribuer positivement au DD. Nous nous sommes ensuite tournée vers la littérature du champ de la RSE pour mettre en perspective les limites de la vision harmonieuse dominante de la RSE et avons choisi d'exposer deux critiques majeures du Business Case. Il semble dans ce cadre, qu'une intervention publique, dont il reste à définir les contours, s'avère nécessaire pour cadrer le jeu social, ce que la représentation « volontariste » dominante de la RSE ne prend pas en compte.

Nous nous sommes ensuite centrée sur les formes de développement de la RSE en France. Nous avons pu observer que les influences des référentiels internationaux, des discours de l'Union européenne, des normes, outils en faveur de la RSE et de l'histoire de la France dans laquelle s'inscrit le SP, ont fait émergé un système hybride de RSE, mêlant des politiques d'ordre public pour assurer l'exercice d'une concurrence juste et responsable et des Initiatives Volontaires d'entreprises. Le postulat de la convergence entre la performance de l'entreprise et la valeur créée pour les parties prenantes n'a donc pas été accepté totalement. **Par ailleurs, dans ce pays, comme dans l'ensemble des états membres de l'Union européenne, et ce constat constitue un point central des réflexions de notre travail doctoral, les autorités publiques incitent les entités assurant des missions de service public, à s'engager dans le mouvement de la RSE.** Celui-ci est présenté comme complémentaire de leurs missions d'intérêt général qui, nous l'avons souligné en l'absence d'un cadre juridique au niveau européen, se trouvent dans une situation d'insécurité.

Enfin, nous avons abordé, de manière plus générale, la façon dont les entreprises s'approprient la RSE. Pour l'instant, les systèmes de management de la RSE dans les entreprises sont principalement de type managérial et ne sont pas considérés comme un axe fort de leur stratégie. Néanmoins, de nouvelles approches se développent pour transformer la RSE en opportunité de marchés (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Martinet et Payaud, 2007, 2010 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Capelli, Singh, Singh, Useem, 2010,...). Nous nous sommes notamment arrêtée sur les travaux de Porter et Kramer, lesquels défendent la thèse d'une intégration effective de la RSE dans le cœur de métier des entreprises pour accroître à la fois leur compétitivité et le bien être collectif. A suivre le raisonnement de ces auteurs, la RSE entendue comme démarche créant une valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et la société dans son ensemble, grâce à l'innovation et à la rationalisation productive que favorisent un travail en commun (Brabet, à paraître), permettrait de répondre aux enjeux d'intérêt général et cela de manière plus efficiente que ne le fait ou ne pourrait le faire le Secteur Public. Si ce concept offre de réelles perspectives d'action pour traiter de certains enjeux du DD, nous avons tenté de mettre en lumière qu'il ne pouvait considérer l'ensemble de ces enjeux ; certains nécessitant décisions collectives et financements solidaires, ce qui constituait la logique même du SP.

## *Conclusion du Chapitre I*

Dans ce premier chapitre de la thèse, nous avons donc abordé l'histoire longue du SP et de la RSE, en nous centrant sur leur émergence, leur forme de développement et les liens étroits, parfois conflictuels, qu'ils entretiennent dans le contexte français depuis l'avènement de l'ère industrielle jusqu'à nos jours.

En nous plaçant dans une perspective historique, comme nous l'avons fait, nous avons pu constater que l'émergence d'une RSE « explicite » (Matten et Moon, 2006) dans les modes de management de la grande entreprise coïncide bien avec l'affaiblissement de la régulation par l'Etat et la montée de l'orthodoxie libérale, incarnée par les premières vagues de privatisation des services publics (Maignan 2002a, 2002b ; Matten et Moon, 2006 ; Hommel, 2006 ; Capron, 2006, 2009a, 2009b ; Berthoin Antal et Sobzack, 2007 ; Boidin et alii, 2007 ; Rousseau, 2008,...). En effet, notre recherche montre qu'à la fin du 19<sup>ième</sup> siècle, le déclin du Paternalisme peut être compris comme le produit de la montée en puissance symbolique et matérielle du SP, puis qu'après la rupture du compromis fordien le regain des initiatives volontaires des entreprises, incarnées sous la forme de démarches RSE, a bien accompagné le déclin du SP.

Nous avons aussi pu identifier les forces et faiblesses, actuelles et potentielles des modes d'organisation et de régulation du SP et de la RSE lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt général. Nous les résumerons ainsi :

- du côté du SP, priorité est bien donnée à l'intérêt général : il reste à définir comment y parvenir dans des conditions propices à répondre aux grandes transformations technologiques, économiques, sociales et culturelles contemporaines et à réduire les dysfonctionnements sapant actuellement sa légitimité.
- du côté de la RSE, priorité est donnée à la recherche d'un avantage compétitif pour l'entreprise : il demeure le défi d'atteindre cet objectif dans des conditions réellement favorables au bien être collectif.

Ce premier chapitre de la thèse, a été également l'occasion de mettre en perspective le système hybride de RSE français, mêlant des initiatives d'ordre public pour assurer les conditions d'une concurrence juste et responsable et des initiatives volontaires d'entreprises.



Sa mise en œuvre montre que dans ce pays, sous l'effet des traditions dans lesquelles s'inscrit le SP, la représentation dominante d'une RSE volontariste contribuant positivement au Développement pérenne de la société est mitigée.

Enfin et surtout, nous avons observé que, dans les entités responsables de services publics, désormais soumises aux exigences de l'efficacité économique, voire de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, comme France Télécom, le risque de voir se substituer les pratiques RSE aux missions de SP, est considérable (voir par exemple le développement de Porter et Kramer, 2011) ; hypothèse qui semble avoir échappé au Centre européen des entreprises à participation publique et plus largement aux autorités publiques françaises et européennes, lesquels incitent fortement ces entreprises à participation publique à déployer des démarches RSE au nom d'une grande convergence entre les missions d'intérêt général « *fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale* » et la RSE et également du « *comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* » de ce type d'entreprises.

## ***Chapitre II. Le service public et la RSE en France : une perspective théorique et méthodologique***

Nous avons analysé dans le chapitre précédent, les liens qui se sont établis historiquement entre le SP et la RSE, en nous centrant sur le contexte de la France.

Nous allons maintenant aborder, plus directement, l'analyse des articulations possibles entre le SP et la RSE, en particulier en ce qui concerne les grands services publics de réseaux et réfléchir dans ce cadre, à la manière de les observer, de les interpréter et d'évaluer leur capacité à contribuer au bien commun.

Différentes conceptions du rôle de l'Etat et des services publics, des Initiatives Volontaires d'entreprises, de la recherche de la profitabilité et de leur articulation, sous-tendent les évolutions historiques observées en France. En se centrant sur la RSE, c'est à ces conceptions que s'est intéressée Brabet (2004, 2006, 2009), tentant de les modéliser et de se situer aussi dans une perspective prospective. Nous commencerons ce chapitre en rappelant la modélisation ainsi opérée et en présentant les résultats de travaux d'auteurs qui ont exploré le lien RSE-SP dans les grands services publics de réseaux. Nous explorerons l'espace des possibles en élaborant des scénarii de démarches RSE articulant logiques de SP, de DD et de profitabilité. Nous les utiliserons ensuite pour construire le cadre théorique et méthodologique de notre recherche (II.1).

Nous poursuivrons en présentant les principaux concepts retenus pour structurer notre recherche. La notion de dispositif, telle que l'a forgée Foucault, constitue la pierre angulaire de notre cadre théorique. Nous montrerons sa capacité à rendre compte de la dynamique d'une (de) démarche(s) RSE dans les entreprises qui nous intéressent et ses répercussions sur les individus et la société. Nous mobiliserons, en outre, la grille d'analyse de la sociologie de la traduction pour observer le processus d'ancrage de cette (ces) démarche(s) RSE dans les pratiques managériales de l'entreprise (II.2).

Nous terminerons ce chapitre en présentant le cadre méthodologique et les terrains de notre recherche. Nous soulignerons que nous avons utilisé la méthode du cas de recherche appuyée de l'analyse comparative et que dans le cadre de notre attachement au programme ANR sur le « Potentiel régulateur de la RSE » nous avons décliné et adapté un protocole de collecte et de traitement des informations partagé par les chercheurs appartenant à ce programme. Nous consacrerons les pages suivantes de cette section à la présentation des terrains de recherches. Nous insisterons notamment sur les raisons qui ont présidé à leur sélection (II.3).

## ***II.1. Saisir les modes d'articulation du service public et de la RSE***

Nous avons mis précédemment en lumière les capacités et les limites du SP et de la RSE à répondre de façon durable et équitable aux besoins des individus et de la société.

Nous souhaitons maintenant :

- explorer l'univers des possibles articulations des logiques qui les sous tendent et de la recherche de profitabilité dans les grands services publics historiques de réseaux
- et élaborer des scénarii présentant différents modes, actuels ou potentiels, de définition (s) de la RSE et de démarche (s), adaptés au contexte de ces entreprises.

Pour y parvenir, nous rappellerons d'abord, la modélisation des conceptions de la RSE opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) ; Brabet et Maurel (2009). Nous la présenterons comme une synthèse des évolutions des conceptions historiques mises en exergue dans le chapitre précédent (II.1.1).

Nous nous intéresserons ensuite aux travaux d'auteurs qui ont exploré le lien RSE-SP dans les grands services publics de réseaux français. Ils nous éclaireront sur la manière dont ces entreprises appréhendent une RSE volontariste (II.1.2).

Puis, nous préciserons les scénarii qui structureront notre cadre théorique. Ils sont au nombre de trois. Deux de ces scénarii décrivent des situations extrêmes, contrastées de déploiement de démarche RSE dans un grand service public de réseaux. Le contraste repose sur l'importance, plus ou moins forte, accordée aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Le troisième projette une vision plus nuancée (II.1.3).

### ***II.1.1. Une modélisation des conceptions de la RSE***

Brabet (2004, 2006, 2009) ; Brabet et Maurel (2009) distinguent quatre grandes conceptions de la RSE<sup>43</sup> en fonction notamment de leur manière différente de hiérarchiser les trois piliers du DD : *« le premier modèle affiche clairement sa priorité économique sans discussion possible. Le deuxième et le troisième modèle discutent de la priorisation à travers la RSE dans le cadre de l'économie de marché. Le quatrième et dernier modèle ne croit la priorité*

---

<sup>43</sup> Les auteurs ont construit leur modèle de RSE à partir d'une exploration de la littérature, du contenu de discours et d'observations de pratiques s'inscrivant dans le champ relativement récent de la RSE.

*sociale ou environnementale possible que si certains biens (matériels ou immatériels) sont sortis du marché pour en redéfinir collectivement la valeur* » (Brabet et Maurel, 2010, p. 63). Nous rappelons cette modélisation, en insistant plus particulièrement sur les deux derniers modèles car l'un, le modèle de la « *régulation démocratique de la RSE* », renvoie au système hybride français de la RSE et l'autre, celui « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* », met en scène des possibles articulations entre le SP et la RSE, entendue comme l'ensemble des Initiatives Volontaires d'entreprises. Nous détaillerons ensuite la façon dont celle-ci va nous guider dans la construction de notre cadre d'analyse.

Le premier modèle, fondé à partir des théories de l'économie classique et néo-classique, correspond à l'approche de la « *primauté des actionnaires* ». Il présente les marchés « *efficacients* », permettant naturellement la convergence entre l'intérêt individuel et collectif, comme le meilleur mode de régulation. Dans cette perspective, la mission pour les entreprises consiste à satisfaire les actionnaires, en leur assurant la hausse du cours de l'action et en leur versant des dividendes, les plus élevés possibles et c'est par la réussite de cette mission que les entreprises contribuent au bien être collectif. Les entreprises n'ont donc pas à se préoccuper des deux autres piliers du DD. On peut classer dans ce courant, les disciples de Friedman (1962)<sup>44</sup> comme Henderson (2001). Ce dernier soutient la thèse que les discours tenus par les entreprises en faveur du DD ne font que susciter des attentes infondées et incohérentes (prise en compte de mesures excessives pour la protection de l'environnement ; élévation du niveau des normes de travail risquant de nuire à la liberté de contracter, etc.) car les entreprises, dans le système de concurrence qui caractérise nos économies, ne pourront jamais les satisfaire.

Le second modèle est celui « *du volontarisme des parties prenantes* » qui renvoie à la représentation dominante de la RSE, celle qui s'adosse à la notion de *stakeholders* (ou parties prenantes de l'entreprise) et à ses approfondissements théoriques, d'où le nom de ce modèle. Il se réfère à l'idée que « *l'autorégulation prime grâce au Business case et au volontarisme des acteurs. S'il n'existe pas de convergence « naturelle » des intérêts entre actionnaires et parties prenantes, on peut surmonter les contradictions par une bonne gestion* » (Brabet et Maurel, 2009, p.69). Cette croyance en une articulation harmonieuse entre les intérêts des

---

<sup>44</sup> Friedman M., (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press. L'économiste néo-libéral Milton Friedman (1912-2006) percevait la RSE comme un risque pouvant détourner l'entreprise de sa seule responsabilité : maximiser les profits pour l'actionnaire.

actionnaires et ceux de la société en général, sans qu'intervienne la régulation publique, imprègne les référentiels et normes de RSE, comme nous l'avons montré précédemment. C'est en effet le point de vue partagé et promu par l'OCDE, l'ONU, la Commission européenne qui lie constamment dans ses discours compétitivité et RSE, les consultants, les agences de notation extra-financières, etc. qui élaborent et/ou améliorent les référentiels, textes ou outils de gestion en faveur de la RSE.

Le troisième modèle est dénommé « *la régulation démocratique de la RSE* » et part du constat d'un engagement en faveur des piliers social et environnemental du DD finalement réduit et très inégalement réparti entre les entreprises. Il renvoie au système hybride de RSE de la France, mêlant des Initiatives Volontaires d'entreprises et des politiques publiques établies collectivement selon un procédé qui se veut démocratique (Grenelle de l'environnement). Ce modèle se fonde en effet sur l'idée que pour que l'ensemble des entreprises puisse devenir plus responsable, il y a nécessité de **mettre en place une organisation collective, dans laquelle les institutions démocratiques seraient en mesure d'interdire certaines pratiques et d'édicter des normes, à la fois contraignantes et incitatives, favorisant l'exercice de la RSE**. La production de ces normes est ici conçue comme un processus faisant intervenir différents acteurs aux points de vue et aux intérêts parfois divergents. Les normes peuvent se construire dans les entreprises, dans les partenariats sectoriels qu'elles initient, puis être étendues. Elles peuvent résulter d'innovations, de négociations et de compromis (sur le modèle de la convention collective, du Grenelle de l'Environnement ou encore de l'ISO 26000 si celle-ci devait progressivement prendre force de loi). Il s'agit, au travers d'incitations et de contraintes, de renforcer les externalités positives et de minimiser les externalités négatives de l'activité des entreprises. Ce modèle reconnaît donc la conflictualité éventuelle des intérêts. Contrairement au modèle précédent reposant sur une « *vision firmocentrée de la société* » (Brabet et Maurel, 2009, p.61), l'entreprise est ici considérée comme un acteur parmi d'autres de la société et participe à son organisation et son développement. Cette société est alors comprise comme un système socio-économique dans lequel les dimensions culturelles tiennent une place essentielle. Pour les tenants de ce modèle, le mouvement de la RSE, tel qu'il se manifeste aujourd'hui, est dès lors perçu comme ambivalent (Utting, 2005, par exemple). Il peut en effet déboucher soit sur une régression soit sur une progression de l'état de la société. Ce résultat dépend de la force des

prises de conscience et des mobilisations collectives ainsi que de la construction d'une approche transversale des politiques en faveur de la RSE.

Le dernier modèle correspond à celui « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* ». Il repose sur une vision contestataire de la pensée libérale et ses tenants perçoivent dans le mouvement de la RSE un double danger : celui d'une perte de contrôle démocratique sur ce qui relève de l'intérêt général, au travers de ce développement d'initiatives autorégulées d'entreprises se substituant à la décision collective des citoyens (cette crainte est partagée avec les tenants du modèle de la régulation démocratique de la RSE) ; mais aussi, celui d'entretenir le mythe que le seul marché, s'il est socialement responsable, est capable d'assurer le bien être collectif dans des conditions de justice sociale. La RSE viendrait alors rendre « *obsolète la solidarité qui justifie les mécanismes de redistribution des richesses et le financement de biens publics (locaux, régionaux, mondiaux) ainsi que celui du patrimoine commun de l'humanité.* » (Brabet et Maurel, 2009, p.73). Ces hypothèses se fondent sur le constat que le mouvement de la RSE est d'une part, concomitant à la montée de l'économie de marché ; et d'autre part, lié à l'absence ou au laisser-faire de l'Etat-providence dans le domaine économique. Comme le modèle précédent, celui-ci **défend la thèse d'un contrôle démocratique de la RSE mais ajoute donc l'idée que la définition et le financement de « biens publics » doivent échapper aux logiques de marché, pour reposer sur la coopération et la solidarité.** Cependant, si les « biens publics » sont un objet de préoccupation assez largement reconnu, l'accord sur leur signification, leur mode de définition, d'extension et de financement est loin d'être conclu (Ibid., 2009, p. 74).

**La définition de ces biens publics oppose deux conceptions.** La première qui est présentée comme **d'ordre technique** préconise de s'appuyer sur les critères relevant de l'économie classique : la *non-rivalité* et la *non-exclusion*. La *non-rivalité* signifie que la consommation de ce bien par un agent économique n'en diminue pas la possibilité de consommation par un autre. Quant au critère de la *non-exclusion*, il renvoie à la conception que la production du bien peut être consommée par tous sans que son coût augmente. Par exemple, l'oxygène, l'éclairage public ou la protection contre certaines pandémies sont des biens publics (Gazier et Touffut, 2006). La seconde conception **d'ordre politique**, soutenue par les tenants de ce modèle de la défense des solidarités et des biens publics comme Lille et Verschave (2003), Lille (2005), considère la définition des biens publics comme le produit d'une négociation progressive et démocratique « *articulée aux droits de l'homme vus à la fois comme un projet*



*politique et comme une construction juridique* » (Brabet et Maurel, 2009, p. 74). Dans cette perspective, une partie des productions entrant dans le champ du SP en France sont donc des biens publics car définis comme tels par un Etat représentant démocratiquement ses citoyens.

**S’agissant de leur financement, à nouveau les deux conceptions divergent.** L’approche relevant de l’ordre technique, inscrite dans le paradigme de l’économie libérale, préconise de laisser la part la plus large possible à la concurrence tout en promouvant les partenariats Public/Privé. Celle d’ordre politique défend le principe de la solidarité vis-à-vis des populations les plus démunies, à travers la mise en place de divers mécanismes permettant de mobiliser des fonds destinés à produire et à entretenir les biens publics. Dans cette perspective les modes de financement spécifiques des services publics en France s’inscrivent bien dans une logique de défense des solidarités et des biens publics.

Pour les tenants de ce dernier modèle, c’est non seulement dans l’espace privé mais aussi dans l’espace public que doivent se construire démocratiquement les règles qui vont régir l’économie, c’est-à-dire celles qui affectent les rapports sociaux et la protection de la planète. Cependant, la question centrale posée par ce courant est celle **de choix à opérer et de moyens à mobiliser à une échelle non plus nationale mais mondiale.** Alors même que la démocratie n’en est qu’à ses balbutiements dans les Etats- Nations, comment l’enrichir et la développer à un niveau inter ou supra national ? En tout cas, pour ces acteurs, ce n’est pas en renonçant aux acquis des luttes passées, à des orientations comme celles du programme du Conseil National de la Résistance pour la France, ou du Traité de Philadelphie pour le monde (Supiot, 2010) qui dessinaient après les ébranlements de la crise de 1929 et la dernière guerre mondiale, les contours d’une économie mixte.

Brabet (2004, 2006, 2009) voit dans l’articulation des trois derniers modèles : celui des Initiatives Volontaires des entreprises, de consommateurs et des investisseurs socialement responsables, d’une part, une régulation démocratique de l’activité des entreprises, fondée sur la négociation et l’extension progressive de normes incitatives et/ou contraignantes venant encadrer les externalités positives et négatives des entreprises, d’autre part, celui de la définition démocratique et du financement solidaire de biens publics mondiaux, enfin - la voie du DD.

**Son analyse nous offre un cadre propice pour concevoir, sous un angle prospectif, la manière dont un grand service public de réseaux, pourrait agir en faveur du bien être**

**collectif.** Ces grands services publics sont en effet soumis aux pressions liées aux exigences de la RSE se traduisant par des demandes de prise en compte de critères environnementaux, d'amélioration des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants, de plus de transparence sur les modes de gouvernance et de management, etc. Ils subissent également des pressions liées à la création de valeur pour l'actionnaire, depuis que leur capital est ouvert aux investisseurs institutionnels. Puis, les défenseurs des biens publics attendent de leur part, qu'ils reconnaissent le caractère d'intérêt général de leur activité, qu'ils s'engagent dans la lutte contre l'exclusion sociale, économique et territoriale et contribuent à produire ou protéger des biens définis démocratiquement comme publics : santé, éducation,... Or, de la modélisation opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) émergent différentes possibilités d'action, selon le degré d'influences des pressions contrastées en jeu. Nous les mobiliserons pour élaborer nos scénarii de démarches RSE.

Mais, pour l'instant, intéressons-nous aux travaux d'auteurs explorant le lien SP-RSE dans les grands services publics de réseaux français.

### ***II.1.2. La RSE dans les grands services publics de réseaux dans la littérature***

Dans la littérature, les travaux s'intéressant au lien SP-RSE dans les grands réseaux de service public français sont peu nombreux<sup>45</sup>. Tous se centrent sur les raisons qu'ont ces entreprises de déployer des démarches RSE et sur ce point leurs avis divergent. En revanche, aucun n'explore en profondeur le mode d'existence et d'ancrage de ces démarches. Ces travaux éclairent ainsi la façon dont ces entreprises appréhendent la RSE. Ils soulignent aussi l'intérêt de notre question de recherche.

Les uns (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010), analysent l'intégration de la RSE dans le fonctionnement des grands services publics de réseaux comme le signe d'**une affirmation de leur engagement sociétal. La RSE est ici perçue comme une opportunité pour évoluer dans la dynamique concurrentielle de leur secteur d'activité.** Aussi, ce point de vue rejoint-il celui défendu par l'Union européenne et le Centre Européen des Entreprises à participation Publique (CEEP).

---

<sup>45</sup> Trois articles traitent spécifiquement de ce sujet dans la littérature. Nous avons effectué une recherche sur les bases de données disponibles à l'Université Paris-Est Créteil. Notre objectif était de repérer les articles traitant de la relation « RSE »- « Service public » au sens où nous les concevons en France.

Selon Merlin-Brogniart (2007 ; 2010), les grands réseaux de service public ont davantage à gagner qu'à perdre en s'engageant en faveur de la RSE et cela pour au moins trois raisons. D'abord, les principes du DD que l'auteur définit comme étant l'adaptabilité, l'égalité intergénérationnelle, la durabilité et la transparence, relèvent de la même logique que les principes d'égalité, de continuité, d'adaptabilité et de transparence attachés au SP. Ensuite, l'expérience que ces entreprises ont acquise en étant confrontées à la contrainte structurelle de rendre accessible une partie de leur prestation à tous sur le plan social, géographique voire cognitif, leur attribue un avantage, par rapport aux entreprises privées pour tirer parti de l'articulation des trois piliers du DD. Enfin, en intégrant des préoccupations environnementales dans la manière de gérer leur activité, les grands services publics de réseaux peuvent améliorer leur offre de service, au bénéfice des usagers. Ces derniers pourront en profiter dans de meilleures conditions d'utilisation à la fois physique, financière et cognitive grâce, par exemple, à la diminution des coûts générés par la mise en place de dispositifs éco-conçus.

Marais et Reynaud (2007) soutiennent, par ailleurs, l'idée que l'intégration d'une démarche RSE permet à ces entreprises, de reconstruire leur relation altérée de service au public. Selon ces auteurs, les actions en faveur de la RSE des entreprises de service public, seraient mieux perçues par les clients et le personnel que celles mises en œuvre par des entreprises n'étant pas responsables de tels services. Cela tient à la proximité des « valeurs de long terme » de ces actions avec celles que ces entreprises déclinent depuis toujours au travers de leur mission de service public. Elles ont ainsi une garantie plus élevée que les autres, de trouver des débouchés pour leurs offres de produits et de services intégrant les exigences du DD.

Merlin-Brogniart (2010) précise néanmoins que le chemin à parcourir est encore long avant que les grands services publics de réseaux et leurs usagers profitent pleinement des avantages liés à l'intégration d'une démarche RSE. L'auteur reconnaît que, si les défis rencontrés dans le cadre du SP sont de même nature que ceux générés par le DD, le registre des acteurs (national dans le cadre du SP versus global dans celui du DD), l'espace géographique (national versus international) et l'espace temporel (moyen terme versus intergénérationnel) diffèrent<sup>46</sup>. De plus, le poids de l'axe économique dans les actions liées au DD rend la progression dans les domaines environnemental et social limitée<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Merlin-Brogniart (2010) ne conçoit pas ces différences comme des freins. Elle met surtout en exergue la nécessité d'un temps d'adaptation qui peut être long.

<sup>47</sup> A notre sens, ce constat s'inscrit en contradiction avec les conclusions précédentes de cet auteur.

D'autres auteurs (Rousseau, 2008) considèrent l'intégration de la RSE dans la gouvernance et le management des grands services publics de réseaux **comme un moyen de renforcer le poids de l'exigence liée au pilier économique du DD mais surtout celui de la MVA qui s'impose désormais à eux**. La RSE est donc ici perçue comme une **menace au regard des objectifs sociétaux de ces entreprises**.

Rousseau (2008) étaye son raisonnement en comparant les conditions de mise en œuvre d'une démarche RSE (relevant de l'initiative volontaire) avec celles d'une mission de service public (dépendant du cadre légal). Elle met en avant que les missions de service public font l'objet d'un cahier des charges précis, d'un contrôle et d'une exigence de transparence et que le socle juridique du SP permet le recours en cas de défaillances constatées dans son application, tandis qu'aucune loi n'impose le respect des engagements pris par les entreprises en matière de RSE. En outre, dans le contexte concurrentiel et de financiarisation de l'économie au sein duquel les grands services publics de réseaux sont appelés à évoluer, l'auteur remarque qu'il apparaît difficile pour ces entreprises de dépasser le niveau des exigences légales (du fait de leur mission de service public) sur le plan sociétal, à moins qu'elles ne réussissent à traduire leur engagement en avantage concurrentiel (stratégies commerciale, institutionnelle, d'innovation). Ainsi, seule la mise en place d'actions d'intérêt général ciblées, c'est-à-dire viables sur le plan économique et à destination des générations présentes et futures (alors que leurs missions relevant du SP étaient tout entières orientées vers les générations présentes) peut leur permettre d'atteindre ce but. Le risque est alors de voir les démarches RSE supplanter très largement les délégations de service public, bien souvent, insuffisamment rentables.

Les arguments relevant du registre d'une quête de légitimité sociale, comme celui développé par Marais et Reynaud (2007) au sujet de la relation de service au public, ne lui semblent guère convaincants. Pour justifier sa position, l'auteur s'appuie sur l'argument d'une pression sociale trop faible envers les entreprises de SP pour qu'elles considèrent les dimensions du DD dans leur mode de gouvernement et de management. Sur le plan social, interne, elles n'ont aucune raison de déployer des actions de valorisation. Au contraire, le reproche qui leur est adressé concerne le gaspillage des « deniers publics » du fait de la mise en place et du maintien de conditions de travail trop avantageuses en faveur de leur personnel, sous statut de fonctionnaires d'Etat ou sous statut spécifique comme pour les agents de gaz et d'électricité. Dans ces secteurs, la présence de syndicats puissants a en effet favorisé le développement de

politiques sociales gratifiantes. Sur le plan sociétal, les missions de service public que ces entreprises assurent sont déjà la traduction de leur engagement à préparer l'avenir et les conditions d'un développement durable pour la société. De surcroît, Rousseau (2008) note que dans ces entreprises, la nécessité de prendre en compte l'avis des parties prenantes, comme le préconise la RSE, n'a pas de sens. Leur conseil d'administration est depuis les années 1970 ouvert à d'autres acteurs que les actionnaires. On y trouve au côté des équipes dirigeantes, des représentants de consommateurs, de salariés et des administrateurs de l'Etat. Enfin, sur le plan environnemental, le caractère peu polluant de leur activité, les protège souvent de la contestation (l'activité du nucléaire de l'opérateur énergétique ou les effets des ondes radio de l'opérateur de télécommunications, soulèvent des polémiques mais aucune alternative ne semble, pour le moment, viable). Cet avantage environnemental est d'ailleurs largement mis en avant dans la communication DD/RSE de ces entreprises, au risque selon l'auteur, de minimiser la dimension sociale de leur mission de service public.

L'intégration de la RSE, dans le gouvernement et le management des grands services publics de réseaux, est donc perçue soit comme **une opportunité, au regard des enjeux liés à leurs conditions de développement**, soit comme **une menace, face à ceux liés au maintien de leurs missions de service public**. Cependant, ces enjeux ne sont pas dissociés et nous mettrons cela en exergue au travers de nos scénarii de démarches RSE au sein d'un grand service public de réseaux, confronté aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité.

### ***II.1.3. Les scénarii de déploiement de démarche(s) RSE dans un grand service public de réseaux***

A la lumière des réflexions menées autour des liens établis entre le SP et la RSE en France, leurs capacités et leurs limites à protéger et à assurer durablement et équitablement le développement de la société ; en nous appuyant sur la modélisation des conceptions de la RSE, opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) et en tenant compte des résultats des travaux antérieurs dans le champ de la RSE, concernant les grands services publics de réseaux, nous pouvons désormais envisager, pour de telles entités, différents modes, actuels ou potentiels, de définition de la RSE et d'articulation de démarche(s) aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Effectuer un tel exercice nous permettra de situer la mise en œuvre d'une démarche de RSE à France Télécom dans un univers de possibles, dessinés par l'histoire de

l'entreprise et de son secteur et de manière plus prospective par les réflexions des chercheurs et des acteurs dans ce champ.

**Trois scénarii sont ici proposés. Deux de ces scénarii mettent en scène des situations extrêmes, contrastées. Le troisième se caractérise par des situations hybrides.**

Nous envisageons un premier scénario que nous nommerons « **court-termiste** ». L'introduction de la RSE y est l'occasion de masquer l'abandon ou la régression du SP, qui oblige ces entreprises à maintenir des activités insuffisamment rentables et/ou à répondre à des besoins non solvables et les instances publiques à en assurer le financement.

**La démarche RSE constitue avant tout une opération de communication visant à donner à l'entreprise une image positive.** Elle ne transforme guère le cœur de métier de l'entreprise, n'influence pas la R&D, la mise sur le marché de nouveaux produits ou les processus de production. Et les délégations de service public, limitées à leur cadre réglementaire, sont largement déconnectées des démarches RSE. Priorité est entièrement donnée par le management aux efforts de MVA.

Dans les volets sociaux, sociétaux et environnementaux, on assiste à la mise en œuvre de quelques actions médiatiques qui ne transforment pas les logiques court-termistes de la MVA. Ainsi en matière sociale, la tendance à la fragilisation du cœur de la relation d'emploi (par exemple : moins de fonctionnaires, plus de CDD, plus d'externalisation vers des entreprises moins contraintes à respecter des normes élevées en matière de conditions de travail) s'amplifie, tandis que quelques actions fragmentées mais de préférence labellisées, pour favoriser la diversité ou pour contrôler chez les fournisseurs et les sous-traitants les violations les plus criantes en matière de droits de l'homme, font l'objet d'une large médiatisation. Il en va de même en matière sociétale, où quelques opérations visent à prouver, à peu de frais, l'implication de l'entreprise dans la communauté. En ce qui concerne la protection de l'environnement, il est déjà difficile de respecter les nouvelles règles mises en place ou envisageables, au niveau européen et ce sont surtout des objectifs ambitieux concernant le respect de ces règles qui sont affichés.

La démarche RSE se décline ainsi sous la forme d'**une stratégie RSE « window dressing »**. Les entreprises ne tiennent donc pas compte des coûts pour lesquels le transfert à des tiers demeure plus rentable que leur intégration. Les initiatives collectives dans le secteur, ont pour objectif principal de protéger la réputation des membres et d'exercer un lobbying à travers des

initiatives « parapluies », visant à combattre toute régulation contraignante en termes de maximisation de la valeur à court terme et à permettre le développement de la concurrence la plus libre.

Le personnel perçoit le décalage entre discours et pratiques. Il souffre à la fois de la dévalorisation des missions de SP, supplantées par des objectifs commerciaux à court terme et de la remise en cause de nombreux « acquis » liés à son statut. Les initiatives RSE sont donc purement managériales dans leur conception car elles ne pourraient s'appuyer sur une mobilisation des salariés/fonctionnaires.

Nous supposons, dans un second scénario que nous dénommerons de « **long-terme** », que l'introduction de la RSE dans la gouvernance et le management d'un grand service public de réseau est l'occasion de renforcer le SP, en y intégrant la protection de l'environnement et des générations futures et d'élargir son périmètre d'action (national vs mondial). Dans ce cadre, on verra progressivement s'intégrer dans une démarche RSE, les logiques du SP, du DD et de la rationalisation des coûts. **Ici, la démarche prend en effet appui sur l'esprit du SP pour se développer.**

Le cœur de métier, le développement de nouveaux produits et de nouveaux modes de production et de distribution se centrent sur la lutte contre les facteurs d'exclusion sociale (amélioration de la qualité de vie et du cadre dans lequel les entreprises se développent mais aussi produits et services s'adressant aux populations les plus pauvres,...) économique (soutien à l'économie, l'emploi, l'enseignement, ...) et territoriale (répartition de leur activité, de leurs infrastructures, protection et mise en valeur des ressources naturelles, ...) et donc également sur la production de bien publics dans ces domaines.

Ainsi, l'éco-conception entend à la fois réduire les coûts économiques et environnementaux. Dans le domaine du social, des projets de recherche et de développement avec des laboratoires publics, des universités, etc. pour organiser des formations, sont lancés. Ces projets délivrent ainsi au grand service public de réseaux les compétences requises pour son développement économique et lui permettent de participer positivement à la vie des régions dans lesquelles il est implanté. Au plan sociétal, le grand service public de réseaux peut également déployer des stratégies visant à élargir ses gammes de produits pour répondre aux besoins diversifiés des populations et ainsi honorer son engagement de lutte contre l'exclusion. Il peut s'appuyer pour le faire sur le couplage de ses missions de service public et sur des stratégies BOP (Bottom of the Pyramid ou Base of the Pyramid) (Prahalad, 2004 ;



Martinet et Payaud, 2007, 2010) visant à mettre à la disposition de populations démunies, mais constituant une cible large, des produits ou services de base peu onéreux. Pour allier les logiques de SP et de profitabilité, il peut également choisir de fournir des services ou produits aux autorités publiques, leur permettant à la fois de faciliter les missions d'intérêt général qu'elles remplissent et de diminuer leurs coûts de fonctionnement. Le grand service public assure ainsi sa mission d'intérêt général, **par procuration**, tout en assurant le maintien de sa compétitivité. Les actions relevant de la délégation de SP dont le contenu est défini démocratiquement, le cœur de métier et la RSE sont, dans tous les cas, étroitement connectés. Si la profitabilité reste une préoccupation centrale, elle se décline ici dans le long terme et non dans le court terme. La MVA est desserrée par l'utilisation synergique de financements liés aux missions de service public et d'un capital patient, investi sur le long terme. On se situe ainsi dans le cadre de **stratégies RSE « éclairées », « de cœur de métier »** visant à améliorer la situation économique, ces entreprises saisissant individuellement et collectivement le DD et le SP comme opportunités d'innovation et de rationalisation productive. Le lobbying individuel et sectoriel s'oriente donc, d'une part vers la reconnaissance de la spécificité des entreprises de réseaux, et d'autre part vers la recherche de régulations de la concurrence, visant à interdire aux opérateurs toute course au moins disant social, sociétal et environnemental.

L'adoption d'une telle démarche RSE pourrait dès lors ranimer des comportements solidaires chez un personnel recruté pour servir l'intérêt général et dont les mouvements de restructuration, d'externalisation, de réduction des effectifs animés par une recherche constante de réduction de coûts, ont effrité motivation et confiance. La démarche RSE peut dans ce cadre, s'appuyer sur la mobilisation des salariés/fonctionnaires, défenseurs du SP et/ou militants du DD et être conçue de manière participative en intégrant salariés et usagers dans les processus de choix des produits et services, d'organisation de leur production. La réalisation de ce scénario exige probablement une refondation du SP et du système financier que certains appellent de leurs vœux après la crise de 2008.

Entre ces deux scénarii contrastés une série d'hybrides mêlant des comportements « court-termistes » et de « long terme » est envisageable. **Le grand service public de réseaux peut, par exemple, segmenter et différencier ses stratégies en fonction des marchés desservis du domaine traité ou encore choisir de ne pas promouvoir un jeu collectif**

**permettant de renforcer les missions de service public et leurs modes de financement spécifiques.**

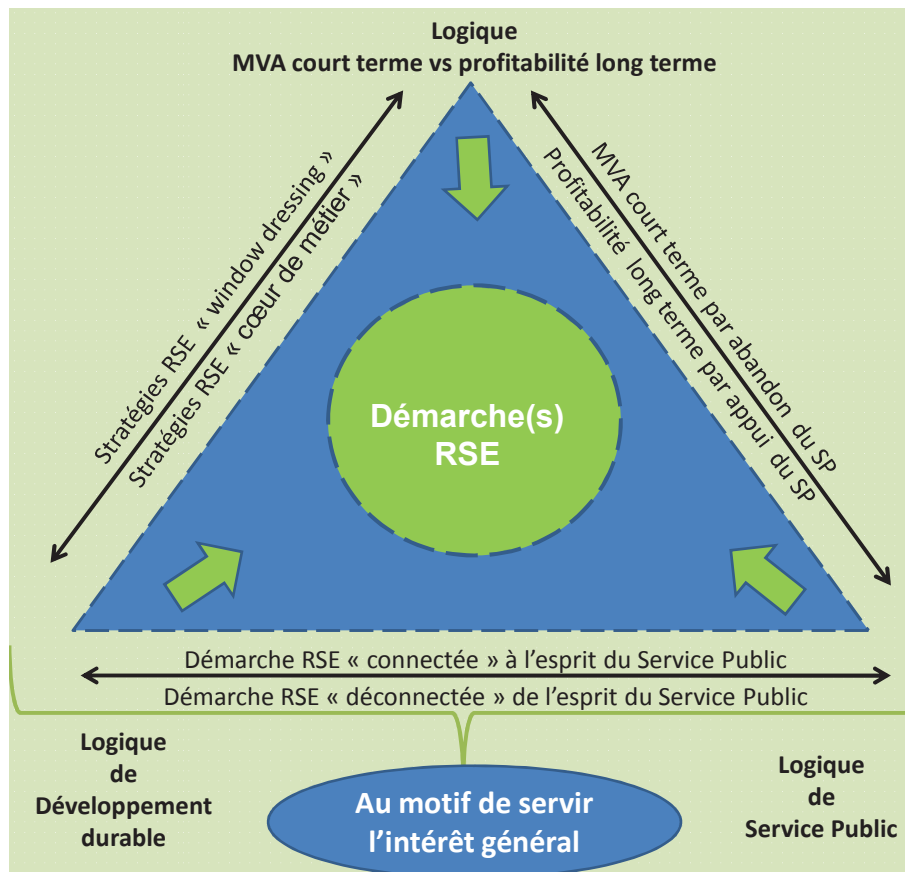
Le grand service public de réseau peut en effet développer des stratégies RSE « éclairées », « de cœur de métier » dans les pays où le cadre s’y prête bien (là où la pression citoyenne est forte et où la demande pour de nouveaux produits/services intégrant des préoccupations de DD et de SP est tangible), individuellement ou en scellant des partenariats avec d’autres acteurs privés/publics (par exemple, en France, en s’alliant avec les autres grands services publics de réseaux) et développer dans le reste du monde, des stratégies plus « window dressing », orientées par la logique de MVA à court terme.

On peut aussi envisager que ce découpage, stratégies « cœur de métier », stratégies « window dressing », s’effectue en fonction des domaines d’actions, sous l’effet de la MVA. Par exemple, dans le domaine de l’environnement les gains générés par les économies d’énergie, de papier, d’emballage, sont rapidement et facilement quantifiables. Ils garantissent une profitabilité sur le court-terme. Tandis que dans les domaines social et sociétal, ces gains sont moins facilement identifiables et ne profitent pas nécessairement directement à l’entreprise (cela constitue une caractéristique des biens publics), les effets se diffusent dans l’espace social et le temps. Aussi, le grand service public peut-il revoir ses modes de management en tenant compte du volet environnemental dans une logique de stratégie « cœur de métier », tout en fournissant des efforts minimes sur le plan du personnel, des fournisseurs et sous-traitants pour préserver l’image de l’entreprise (politique de diversité, engagement dans des initiatives labélisées, etc.) et en limitant les segments de marchés du SP au domaine réglementaire.

Les combinaisons possibles sont nombreuses.

A présent, nous mettons en scène les scénarii de déploiement de démarche(s) RSE extrêmes, contrastées (figure 1) :

FIGURE 1 :  
DEMARCHE(S) DE RSE DANS UN GRAND SERVICE PUBLIC DE RESEAU



Articulation des logiques de profitabilité ( MVA court-terme versus profitabilité long terme)  
- logique du développement durable (DD) - logique du service public (SP) - dans la  
structuration de la RSE

Attardons-nous sur les trois axes que nous avons ainsi définis.

#### DD / MVA court terme *versus* profitabilité long terme

Cet axe oppose donc les stratégies d'implication dans le DD « window dressing » qui visent à assurer une image positive vis-à-vis de l'opinion publique (actions fragmentées mais de préférence labellisées) vs « cœur de métier » qui induisent des transformations majeures des modes de gouvernement et de management, le développement de nouveaux produits et services pour tirer pleinement parti des opportunités ouvertes par le mouvement du DD (éco-conception, offres de produits et services diversifiées tenant compte des exigences du DD).

#### MVA court terme *versus* profitabilité long terme / SP

Ce nouvel axe oppose d'une part les conceptions prônant le renforcement d'un service public dont les bénéfices économiques, mais aussi sociaux, sont diffus et souvent identifiables seulement dans le long terme et d'autre part celles plaçant pour un abandon du SP au nom de l'efficacité supérieure du marché pour servir l'intérêt général. La MVA constitue alors l'un des critères du bon fonctionnement du marché. En épousant la première conception, le grand réseau tente, seul ou en partenariat, de défendre et d'étendre les missions de service public ainsi que les modes de concurrence et de financement permettant de les assurer ; en épousant la seconde conception, le grand réseau dévalorise au contraire le service public inefficace et obsolète, le réduit à sa plus simple expression, ne cherche plus à assumer les délégations de services publics peu rentables.

#### A la base du triangle : DD / SP

Ce troisième axe distingue les stratégies de DD étroitement connectées à l'esprit du SP, de celles qui s'en démarquent de manière explicite. Les stratégies connectées aux logiques de SP cherchent à en développer l'esprit tout en intégrant plus d'innovation dans les produits et les modes de production ainsi que les dimensions environnementales et la prise en compte des générations futures. Elles tentent de développer des produits et services rentables à partir de ceux qui ne le sont pas (stratégies BOP, par « procurement », par exemple), d'économiser les coûts en pratiquant l'éco-conception. Elles recherchent toutes les coopérations et partenariats permettant cette démarche. Quant aux stratégies de DD, explicitement déconnectées de l'esprit du SP ou servant de caution à son abandon, elles se centrent sur des modes de production, même sur des produits et services labélisés DD/RSE que le grand réseau pourra utiliser comme rempart contre d'éventuelles attaques de syndicats, d'ONG, de consommateurs ou de défenseurs des services public. La concurrence, la compétition, la pression sur les coûts restent les pièces maîtresses de leur stratégie.

Ainsi, nous sommes mieux en mesure de situer la mise en œuvre d'une démarche RSE à France Télécom dans un univers de possibles. Il nous faut, maintenant, aborder les concepts retenus pour d'une part, observer et interpréter la dynamique d'une telle démarche et d'autre part, en appréhender les répercussions sur l'organisation, les individus et la société. Nous les présenterons dans la section suivante.

## ***Résumé : II.1. Saisir les modes d'articulation du service public et de la RSE***

L'objectif de cette section était d'explorer l'univers des possibles articulations des logiques qui sous tendent le déploiement de la RSE (logiques du DD, du SP et de profitabilité) dans un grand service public de réseaux et d'élaborer des scénarii présentant différents modes, actuels ou potentiels, de définition (s) de la RSE et de démarche(s) adaptés au contexte de ces entreprises.

Nous avons commencé cette partie en rappelant la modélisation des différentes conceptions de RSE, opérée par Brabet (2004, 2006, 2009). Cette modélisation repose sur quatre modèles qui se différencient par la façon dont ils hiérarchisent les trois piliers du DD :

Le premier modèle, que l'auteur nomme de « *la primauté des actionnaires* », affiche clairement la prépondérance de la MVA pour assurer l'intérêt général. C'est en assurant la hausse du cours de l'action et en versant des dividendes les plus élevés possibles aux actionnaires que les entreprises contribuent au bien être collectif.

Le modèle « *du volontarisme des parties prenantes* » se fonde sur la croyance en une articulation harmonieuse possible entre les intérêts des actionnaires et ceux de la société en général, sans qu'intervienne la régulation publique.

Le modèle « *de la régulation démocratique de la RSE* » prône la mise place d'une organisation collective, dans laquelle les institutions démocratiques seraient en mesure, en s'appuyant sur la mobilisation des parties prenantes et en conjuguant des processus « top down » et « bottom up » de construire des normes, à la fois contraignantes et incitatives, favorisant l'exercice de la RSE. La France a déjà mis en place partiellement un tel type de régulation.

Quant au quatrième modèle « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* », il ne croit pas la priorité sociale ou environnementale possible, à moins que certains biens (matériels ou immatériels) soient sortis du marché pour en redéfinir collectivement la valeur. Comme le troisième modèle, celui-ci défend la thèse d'un contrôle démocratique de la RSE, mais ajoute l'idée que la définition et le financement de « biens publics » doivent échapper aux logiques de marché, pour reposer sur la coopération et la solidarité.

Cette modélisation nous offrait alors un premier cadre pour réfléchir aux différentes configurations possibles de démarches RSE pour un grand service public de réseaux. Nous l'avons complétée par les résultats des travaux d'auteurs (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010 ; Rousseau, 2008) ayant exploré le lien SP-RSE dans les grands services publics de réseaux français. Ces travaux sont peu nombreux, essentiellement centrés sur les raisons à l'origine de l'intégration de la RSE dans ces entreprises et sur ce point les avis des auteurs divergent. Les uns (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010) analysent cette intégration de la RSE comme le signe d'une affirmation de leur engagement sociétal : la RSE est une opportunité pour évoluer dans la dynamique concurrentielle de leur secteur d'activité. Les autres (Rousseau, 2008) la considèrent comme un moyen de renforcer le poids de l'exigence de profitabilité : la RSE est une menace au regard des objectifs sociétaux de ces entreprises.

A la lumière de cet ensemble de travaux, nous avons construit des scénarii de démarche(s) RSE. Ces derniers sont au nombre de trois : deux mettent en scène des situations extrêmes, contrastées. Le troisième se caractérise par des situations hybrides :

- Le premier scénario, nommé « court-termiste », envisage que l'introduction de la RSE dans le grand service public de réseaux est l'occasion de masquer l'abandon ou la régression du SP, qui oblige ces entreprises à maintenir des activités insuffisamment rentables et/ou à répondre à des besoins non solvables, et les instances publiques à en assurer le financement. Il en découle une démarche RSE construite, pour l'essentiel, à partir de stratégies « window dressing », déconnectées de la délégation historique de service public qu'assume l'entreprise : priorité est accordée à la MVA.

- Le second scénario nommé « de long terme » repose, au contraire, sur l'idée que l'introduction de la RSE dans le grand service public historique de réseaux est l'occasion de renforcer le SP et d'élargir son périmètre d'action. Dans ce cadre, on verra progressivement s'intégrer dans une démarche RSE, les logiques du SP, du DD et de l'efficacité économique à long terme. Elle se déploiera alors en stratégie « cœur de métier » connectée à la délégation historique de service public et partenariale.

- Quant aux situations hybrides visant à rendre compte de la réalité, qui ne peut être aussi manichéenne, elles mettent en scène des comportements « court-termistes » et de « long terme » motivés par les opportunités et risques économiques que le grand service public

rencontre ou peut rencontrer, dans une vision plus prospective, au cours de son développement.



## ***II.2. Observer, interpréter la démarche RSE d'un grand service public de réseaux***

S'intéresser à la manière dont une telle démarche s'inscrit dans le gouvernement et le management d'un grand réseau, implique de construire un cadre théorique permettant d'observer ses traductions en termes : de sélection de produits et de services, d'organisation de la production, de règles et d'outils de gestion, de représentations, de savoirs et de relations de pouvoirs entre acteurs et d'en interpréter le sens. Ce sens étant entendu à la fois comme orientation et comme signification d'ensemble.

Nous y parviendrons en concevant la démarche RSE comme un « dispositif » (ou comme un ensemble de dispositifs) pour utiliser un concept forgé par Michel Foucault.

Nous commencerons ce chapitre en présentant ce concept et son intérêt pour l'analyse de la dynamique de processus collectifs en entreprise (Hatchuel, 2005). Pour ce faire, nous nous appuierons notamment sur les analyses d'Agamben (2007) et sur des travaux de sociologues de la gestion (Boussard et alii, 2004 ; Maugeri, 2002 ; Maugeri et alii, 2002 et 2006)<sup>48</sup> (II.2.1). Nous nous intéresserons ensuite, de manière plus approfondie, aux travaux de ces auteurs, sociologues de la gestion, et à leur exploration de la dynamique des dispositifs en entreprise, mais aussi à ceux d'auteurs gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et alii., 2006 ; Chanlat, 2008) (II.2.2).

Nous terminerons en mobilisant l'approche de la sociologie de la traduction développée par Akrich, Callon et Latour pour décrypter les modes d'ancrage du dispositif RSE dans le quotidien du grand service public de réseaux et construire une grille synthétique des apports théoriques retenus pour notre recherche (II.2.3).

---

<sup>48</sup> En 1995, au sein du Laboratoire Printemps de l'UFR de Saint-Quentin-en-Yvelines ces chercheurs sous la direction de Pierre Tripier ont constitué un groupe de travail pour étudier certaines pratiques de gestion, comme les démarches Qualité alors en cours de déploiement dans les entreprises. Leurs recherches d'abord orientées vers l'analyse des outils de gestion ont rapidement évolué vers un objectif beaucoup plus large consistant à appréhender le travail, les entreprises ou les organisations. Ils ont alors nommé leur groupe de travail : dispositif.

### ***II.2.1. Le concept de dispositif et sa mobilisation par la gestion***

Dans le domaine des sciences sociales, la plupart des travaux s'intéressant aux interactions d'objets de natures différentes : des mots et des choses, des objectivités et des subjectivités, des techniques et des règles, des savoirs et des pouvoirs, etc., se réfèrent à la notion de dispositif empruntée à Foucault qui n'a pas donné de définition au sens strict à ce terme. (Cf. Girin, 1995 ; Maugeri, 2002; Maugeri et alii, 2001, 2006 ; Boussard et al., 2004 ; Pezet, 2004 ; Hatchuel et alii, 2005 ; Agamben, 2007 ; Colloque Collège des Bernardins, 2011, notamment).

On peut ici préciser que dans le domaine de la gestion, l'un des principaux apports reconnus des travaux de Foucault est d'offrir à cette discipline une posture intellectuelle, « *un statut inédit* » refusant « *les invariances des grandes hypothèses classiques* » (Hatchuel, 2005, p. , c'est-à-dire, qui vise à « *lutter contre les pouvoirs dogmatiques (même s'il en existe toujours...)* » (renoncer à l'ordre dogmatique des disciplines séparées qui organise les savoirs et en encadre toute réflexion critique) et à « *affronter aussi les illusions d'autonomie et d'autofondation qui peuvent être destructrices* » (prendre ses distances par rapport aux « *métaphysiques de la rationalité et du social qui forgent les figures universelles de l'humain* ») (Ibid., 2005, p. 26-27).

#### **Le dispositif selon Foucault**

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. Ainsi tel discours peut apparaître tantôt comme programme d'une institution, tantôt au contraire comme un élément qui permet de justifier et de masquer une pratique qui, elle, reste muette, ou fonctionner comme réinterprétation seconde de cette pratique, lui donner accès à un champ nouveau de rationalité.

Bref, entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonction, qui peuvent, eux aussi, être très différents.

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...].

J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. »

Foucault M., (2001, p.299)<sup>49</sup>.

Agamben (2007) résume en trois points le cheminement de la pensée de Foucault (Ibid., p.10-11) :

- le dispositif est « *un ensemble hétérogène qui inclut virtuellement chaque chose, qu'elle soit discursive ou non : discours, institutions, édifices, lois, mesures de police, propositions philosophiques. Le dispositif pris en lui-même est le réseau qui s'établit entre ces éléments.* » ;
- il a « *toujours une fonction stratégique concrète et s'inscrit toujours dans une relation de pouvoir.* » ;
- « *comme tel, il résulte du croisement des relations de pouvoir et de savoir.* »

L'auteur en déduit que l'objectif de Foucault à travers la notion de dispositif est **d'enquêter sur les « modes concrets » par lesquels les dispositifs agissent « à l'intérieur des relations, dans les mécanismes et les jeux de pouvoir »** (ibid., p.17).

---

<sup>49</sup> Foucault M., (2001), Le jeu de Michel Foucault, in *Dits et Ecrits, tome 2, 1977*, Paris, Gallimard, p.299.

Ce mode d'enquête est notamment mobilisé par Boussard et *alii.* (2004), Maugeri et *alii.* (2001, 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) pour analyser la dynamique de processus collectifs en entreprise. Leurs travaux s'inspirent aussi de deux types de courants théoriques : le courant sociologique reconnaissant l'existence d'un monde différencié<sup>50</sup> (Boltanski et Thévenot, 1991, notamment) ; et le courant produit par des spécialistes de la gestion sur les effets organisationnels des outils de gestion (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997, 2005). Ils mettent en avant la façon dont le rapprochement des différents objets dans l'entreprise (en un mot : les dispositifs) permettent, par le jeu de « compromis », d'organiser, coordonner et contrôler les activités.

Les expressions de « **mondes sociaux** » ou « **sphères d'activité** », empruntées à d'autres sociologues (conventionnalistes, notamment) sont utilisées par les auteurs qui nous intéressent, pour illustrer la fragmentation matérielle et symbolique de l'entreprise. Ces expressions renvoient à des « *formations tout à fait contingentes et éphémères, dont les règles de fonctionnement ne sont applicables qu'à une situation particulière et interdisent toute extrapolation à d'autres situations [...]* » (Maugeri, 2002, p.4). Elles naissent du partage d'une activité, d'un espace ou encore d'outils communs.

La dynamique, au sein de ces sphères d'activité, se vit avant tout collectivement. Les membres d'une même sphère se sentent liés les uns aux autres et partagent une vision commune, leur permettant de faire passer les intérêts particuliers au second plan. On ne peut cependant pas parler de culture professionnelle ou d'entreprise car « *les représentations et valeurs que les individus mettent en commun dans leur confrontation à autrui, sont celles qu'ils ont élaborées sur place, à partir de leur activité, de l'espace et des outils dont ils disposent ; elles ne dépassent donc pas le « cercle » restreint de l'équipe de travail, qui, le cas échéant, peut réunir plusieurs métiers et entremêler diverses trajectoires professionnelles...* » (Maugeri, 2002, p. 4). En revanche, l'idée de logiques d'action propres à chaque sphère, comme l'entendent les conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991), est admise. Pour ces conventionnalistes, les sociétés sont traversées par **différentes logiques d'action**, qu'ils nomment, monde commun, (ces mondes sont au nombre de six : domestique, marchand, de l'inspiration, civique, industriel, de l'opinion). Ces mondes ont vocation à

---

<sup>50</sup> La différenciation sociale a fait l'objet de très nombreux travaux en sociologie depuis au moins E. Durkheim, 1991, (1893). Dans les travaux des sociologues des dispositifs de gestion, on trouve cités les travaux de Weber (1996, [1920]) ; d'Elias (1975, [1939]) ; de Simmel (1981, [1894]), ainsi que ceux de P. Bourdieu et des conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991), plus actuels.

caractériser les différentes situations et relations existantes et chaque monde possède ses propres principes qui en font un univers à part (principe supérieur commun, états de grandeur,...).

**Le compromis est alors ce qui permet de penser l'articulation entre ces mondes collectifs.** Le compromis se réalise sur la base d'un respect commun de principes. Dans chaque monde, des principes permettent de conclure des accords sans discorde. Entre mondes différenciés, le compromis vise un bien (ou principe) commun, dépassant les grandeurs, valeurs en présence pour créer de la convergence, au-delà des intérêts particuliers. Dans ce cadre, **la stabilité de l'accord dépend de la capacité des acteurs en présence à extraire des objets, relevant de plusieurs mondes et à les associer** : soit les objets relevant d'un monde sont adaptés pour prendre en compte les valeurs et logiques d'action des autres mondes, soit de nouveaux objets sont créés en associant les différentes logiques.

Boussard et *alii.* (2004), Maugeri et *alii.* (2001, 2006) et Maugeri (2007) ont étudié plusieurs situations de compromis en entreprise. Leurs résultats confirment bien que le rapprochement d'objets tient un rôle essentiel dans l'élaboration des compromis. Ils mettent, en outre, en évidence que l'ensemble des objets agit comme procédure de coordination et de contrôle pour répondre à une urgence, un projet managérial, plus ou moins explicite. **Ces auteurs ont alors retenu la piste d'une instrumentalisation de cet ensemble par le management.** Et c'est dans ce contexte de découverte que le terme de dispositif a été retenu pour caractériser le champ de leurs travaux (cf. note de bas de page 48).

Plusieurs concepts sont mobilisés par ces chercheurs pour mettre en lumière les rôles d'organisation, de coordination et de contrôle des dispositifs en entreprise.

Ils s'inspirent du concept **de routines**, tel que défini par Reynaud (1998) et Conein (1998). Selon Reynaud (1998), la notion de routine renvoie à des modèles d'action fondés sur des savoir-faire tacites, acquis à travers les expériences passées. L'auteur préconise de les appréhender comme des « *catalogues* » de réponses, des répertoires comportementaux » créés au fil des expériences, qui s'améliorent, se renforcent continuellement, développant ainsi les capacités des individus à adapter ou trouver des réponses aux problèmes posés. Les routines ne sont donc pas « *immuables, mais intègrent la capacité à changer, à s'auto-transformer en fonction du contexte* » (Maugeri, 2007, p.12). Avec Conein (1998), les sociologues de la

gestion retiennent aussi l'idée que les routines se déploient toujours en relation avec un environnement peuplé de techniques, de règles, etc. qui tiennent le rôle de support à la fois informationnel et physique. Les routines expliquent ainsi les choix non planifiés et les permanences observées dans les modes de management des entreprises. Autrement dit, elles sont ce qui garantit la stabilité de l'entreprise, **permet de dissiper le « chaos » des significations en donnant de la consistance au(x) dispositif(s) que l'entreprise élabore pour construire sa représentation.**

Les chercheurs retiennent aussi le concept d'**agencement à cognition partagée** de Girin (1995). Ce concept invite à concevoir l'entreprise comme un composite cognitif d'origine humaine et non humaine dont les interdépendances (systémiques) structurent l'action en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés. S'inspirant des travaux de Weick sur le « sensemaking »<sup>51</sup>, Girin (1995) considère l'action en organisation comme un processus fabriquant de la connaissance utile à l'action, c'est-à-dire, de l'information. Cette connaissance est le produit de la rencontre des différentes ressources dont l'entreprise est dotée (humaine, symbolique et matérielle). L'action organisée est donc conçue comme **une dynamique de construction** *« largement autoréférentielle, où l'agent élabore ses représentations et par conséquent ses stratégies et préférences, etc., au fur et à mesure des interactions organisationnelles, à partir des informations largement polysémiques disponibles dans son environnement »* (Maugeri et alii, 2001, p. 214). Ce processus, proche de la notion de dispositif emprunté à Foucault, donne naissance à des objets dont la collecte permet de retracer la genèse et de comprendre la raison d'être.

Enfin, pour Maugeri (2007), c'est parce que l'action organisée est le fruit d'une construction humaine donc politique au sens pragmatique du terme, qu'il convient de penser **les dispositifs de gestion comme de nouvelles formes de domination au travail**, sans attribuer pour autant un « *quelconque cynisme* » aux managers (Maugeri, 2007, p. 11). Son raisonnement est construit à partir des travaux de Berry (1983) et de ceux des conventionnalistes (Boltanski & Thévenot, 1991). Berry (1983) suggère que les outils de gestion sont comme des « *technologies invisibles* », sources d'automatismes chez l'individu. Le point de vue de Maugeri est plus radical : les technologies sont certes invisibles, mais surtout politiques. Il importe à ses yeux de rappeler que les dispositifs sont le produit du travail des managers dont

---

<sup>51</sup> Pour une synthèse des réflexions de K. E. Weick sur la notion du sensemaking : Weick, K. E., Kathleen, M., & Sutcliffe, K. 2005. Organizing and the process of Sensemaking. *Organization science*, 16(n°4, July-August).

l'inspiration provient de connaissances, valeurs ou grandeurs au sens des conventionnalistes, cumulées et intégrées au travers de leurs diverses expériences passées. Sous influence dominante, comme celles de la culture du résultat ou de la financiarisation (Gomez, 2009), ces managers contribuent à forger des dispositions en prévoyant des séquences de sensibilisation, de formation auprès des utilisateurs pour les conformer à leurs valeurs. Ces dispositions, emboîtées les unes dans les autres, et bien souvent identiques d'une entreprise à l'autre, participent largement à la construction d'un environnement de règles, de normes, de comportements et plus généralement d'une culture en phase avec le projet managérial. L'auteur interprète ainsi les dispositifs de gestion comme « *le point de rencontre du global et du local* » (Maugeri et alii, 2001, p. 214) et le mécanisme grâce auquel les processus macro-sociaux infiltrent les sphères microsociales en leur imposant des logiques d'action, sans nécessairement préciser le sens de ces logiques. **Aussi, les dispositifs de gestion gèrent-ils des rapports de sens, mais aussi des rapports de force et sont donc loin d'être impersonnels.** La domination ne se limite pas à une volonté de contrôle exercée par la contrainte physique, elle investit l'intériorité du sujet. Les effets de pouvoir des dispositifs sont donc à la fois physiques et mentaux.

Ainsi, les dispositifs de gestion, produits de compromis, inspirés par diverses logiques d'action qui mènent à rapprocher des objets pour organiser, coordonner et contrôler les activités, dans le but de remplir une fonction stratégique, sont présentés ici comme des vecteurs de construction de la « normativité » de l'entreprise et des terrains de lutte, pas toujours consciente.

Concevoir la démarche RSE comme un certain dispositif, **une forme spécifique, un compromis résultant de controverses micro et macro-sociales qui remplit une fonction stratégique, se transforme en mode opératoire et génère des savoirs et des relations de pouvoirs**, nous permet alors de mieux structurer notre démarche pour comprendre sa dynamique.

Pour l'instant, intéressons-nous aux travaux de Boussard et alii. (2004) ainsi que de Maugeri et alii. (2002, 2006) explorant la dynamique des dispositifs en entreprise et éclairons leurs observations à l'aide de travaux de questionnaires.



### ***II.2.2. Le mode d'existence des dispositifs de gestion et la RSE***

Au croisement des travaux de Boussard et *alii.* (2004), Maugeri et *alii.* (2001, 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) se trouvent posée la question de l'effectivité des dispositifs de gestion en entreprise. Leurs résultats révèlent **que les dispositifs de gestion n'agissent pas partout, et sur tous, de la même manière, notamment entre les niveaux « corporate » et locaux de l'entreprise.**

Certains de leurs travaux défendent, en effet, l'idée d'une contrainte incontournable exercée par les dispositifs de gestion sur les acteurs en entreprise. D'autres nuancent leur force d'entraînement : ils seraient, une fois la période passée de mythification, pris dans les jeux stratégiques offensifs des individus, au sens de Crozier et Friedberg (1977), aux échelles locales, et par conséquent, vidés d'une partie de leur substance. Les dispositifs de gestion n'auraient alors aucun effet majeur sur les logiques et le cours général de l'organisation de l'entreprise, cette dernière étant caractérisée avant tout par son inertie. D'autres travaux encore, insistent sur le bricolage permanent dont les dispositifs font l'objet, aux différents niveaux hiérarchiques. Sans nier leurs effets de pouvoir, l'idée dominante est alors que chacun peut y prendre sa part et ses bénéfices. Les dispositifs, loin de s'imposer à des salariés sans défense, sont saisis par ces derniers. Les salariés parviennent alors à « *instrumentaliser la tentative d'instrumentalisation dont ils sont l'objet* » (Maugeri, 2007, p. 9). L'harmonie des mondes sociaux visée par les dispositifs reste dans ce cadre une ambition utopique.

Ces travaux démontrent, en tout cas, que **dans le cadre des grandes entreprises l'éventail des logiques sociales se trouve paradoxalement moins large que dans les entreprises de plus petite taille**, et cela pour deux raisons essentielles : d'une part, l'intrication des économies et des circuits de financement internationaux; et d'autre part, la puissance de contrôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) que mobilisent les multinationales pour organiser leur activité. Selon ces travaux, l'enchevêtrement des économies et des circuits de financement se traduit par la domination de la logique de la MVA dans les pratiques managériales. Elle imprègne alors, par l'intermédiaire du contrat, l'ensemble des dispositifs de gestion, puis se diffuse à travers les systèmes d'évaluation et les indicateurs de mesure déployés dans l'ensemble des niveaux et fonctions organisationnelles de l'entreprise ainsi que dans sa chaîne d'approvisionnement. Progressivement donc, la logique de la MVA institutionnalise la marche à suivre et devient un enjeu commun. Cette



dynamique est possible par le biais des TIC favorisant en effet la diffusion et la décentralisation du contrôle (tableau de reporting, recueils d'activité...). Dans cette configuration, les jeux stratégiques crozieriens perdent alors de leur vivacité et s'apparentent davantage à l'interprétation qu'en fait Courpasson (2000). Cet auteur reconnaît l'existence d'un champ d'action individuel (même faiblement ouvert) dans les organisations contemporaines. Cependant, il ne conçoit pas ce champ d'action comme le théâtre d'un jeu offensif, mais défensif. L'incertitude, qui est interprétée par l'analyse stratégique comme une *ressource* pour les salariés, est considérée par Courpasson (2000) comme une menace (la *menace* étant comprise comme « *ignorance de l'avenir* ») (ibid., p. 246). Ce dernier défend la thèse que cette situation entraîne deux conséquences dans les entreprises : le développement de comportements de prudence et l'affaiblissement d'actes communautaires, solidaires, qui in fine, se traduisent par une demande accrue de la part des salariés de repères, lignes directrices, règles...donc par une exigence de « routinisation », ce que portent en eux les dispositifs de gestion.

Au regard de ces résultats, les sociologues de la gestion précités recommandent donc d'intégrer dans l'analyse, **les caractéristiques de l'espace d'action, c'est-à-dire, l'identité des acteurs, les enjeux, le temps ou encore le lieu, qui agissent, de manière plus ou moins implicite, sur le substrat des dispositifs**. Nous en tiendrons donc compte dans l'élaboration de notre grille théorique synthétique.

Les travaux de Moisdon (1997, 2005) apportent un éclairage sur **les raisons des incohérences observées par les sociologues de la gestion entre les niveaux « corporate » et locaux de l'organisation**. Nous utiliserons le concept de gouvernementalité de Foucault pour éclairer la situation présentée par cet auteur (Pezet, 2004 ; Gomez, 2005).

Moisdon se centre depuis plus d'une trentaine d'années sur les technologies gestionnaires qu'il définit comme « *les dispositifs fabriqués au sein des entreprises pour conduire les individus et les objets qu'elles englobent vers des finalités assignées* » (Moisdon, 2005, p.136). Nous nous intéressons ici à ses apports sur le phénomène incessant de naissance et de mort subi par les outils de gestion qu'il définit comme « *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* » (Moisdon, 1997). Cet auteur reconnaît que la vie

éphémère de ces outils est le produit de modifications dans l'équilibre des relations de pouvoir, de confrontations entre groupes sociaux, de compétitions entre les entreprises, etc., mais il précise aussi que cette vie éphémère est liée aux outils eux-mêmes, qui *«loin de conduire à des résultats prédéterminés, comme si leur force et leur précision d'orientation et de guidage suffisaient, se révèlent faibles, contradictoires, contre-productifs»* (Moisdon, 2005, p.139).

Ainsi, pour l'auteur, **les outils de gestion sont avant tout des synthèses** destinées à permettre à des acteurs confinés en un lieu donné, de surmonter leurs limites, de discerner et de gérer à distance. Par définition donc, ils ne sauraient remplir leur fonction de gestion de manière complète. Moisdon met alors en exergue le fait que les outils de gestion contiennent deux types de savoirs :

- **du savoir prélevé, acquis avant la conception de l'outil**, né de la mobilisation des différentes ressources dont l'entreprise est dotée (humaines, symboliques et matérielles) ;
- **et du savoir dérivé ou du savoir en retour**, *« qui n'est pas rassemblé pour l'usage mais émerge de l'usage »* (Ibid., p.142). Ce savoir en retour est de plusieurs ordres. Il provient soit d'un usage dans lequel l'acteur ne se contente pas de se conformer à une norme ou une réglementation mais prend en compte la conduite de l'action collective ; soit des résistances qui s'opposent à l'outil et dont l'origine varie (individus, pratiques antérieures ou routines instituées) ; soit encore de l'expérimentation de nouvelles façons de faire, ce que Moisdon (2005) nomme des innovations productives.

L'introduction d'un outil de gestion crée ainsi des occasions d'apprendre dans les organisations à l'origine des incohérences entre les niveaux « corporate » et locaux de l'entreprise. L'auteur précise que si ces apprentissages penchent souvent en faveur du management et rarement en faveur des opérationnels, ils ne sont pas pour autant déterminés à l'avance et peuvent donc rééquilibrer le rapport de force initialement inégal.

On peut aussi s'appuyer sur le concept de « gouvernementalité » de Foucault pour mettre en lumière ce jeu de rapport de force, tel que l'a précédemment fait Gomez (2005) dans son analyse du temps comme technique de gouvernement.

Pezet (2004) rappelle la définition de la gouvernementalité forgée par Foucault : *« un ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les*

*tactiques qui permettent d'exercer cette forme spécifique, bien que complexe de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure le savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité* » (Foucault, 1978, p. 655 cité dans Ibid., 2004, p. 179). Autrement dit, la gouvernementalité correspond à la façon dont les comportements sont orientés ; à un mode de conduite des conduites (ibid., 2004, p.179).

Avec le concept de la gouvernementalité, Foucault souligne que les individus ne sont pas « des sujets » de l'action, mais qu'ils la co-construisent dans les différents usages qu'ils font des instruments de gestion et de leur gouvernement. La gouvernementalité nécessite une adhésion des gouvernés aux techniques de gouvernement. Aussi Foucault conçoit-il que toute technique de domination est relayée par une technique de soi, c'est-à-dire, « *un certain nombre d'opérations sur leurs corps et leur âme, leurs pensées, leurs conduites, leur mode d'être [qui permettent à l'individu] de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immortalité* »<sup>52</sup> (Foucault, 2001, p. 1604).

Aux technologies de gouvernement répondent donc des technologies de soi assurant une cohérence entre les valeurs collectives et les aspirations individuelles (Gomez, 2005). Elles sont alors ce qui permet de naturaliser un phénomène, de faire adhérer l'individu volontairement, de manière plus ou moins partielle, aux conditions de leur propre gouvernement (Pezet, 2004).

Prendre en compte ces techniques de soi dans l'analyse des processus collectifs en entreprise, induit par ailleurs de reconnaître que si l'acteur est un individu doté de capacité d'action (Crozier et Freidberg, 1977), il est aussi empreint d'interrogations éthiques et donc porteur d'autres capacités comme celles de réfléchir, de transformer, de discuter, de juger, de pouvoir connaître ses limites,..., aux répercussions multiples sur le fonctionnement de l'organisation (Chanlat, 2008).

Nous complétons, en outre, l'analyse de Moisdon (2005) par celles de Vaujany (2005 ; 2006) ; de Vaujany et alii. (2006) pour expliquer pourquoi certains outils de gestion, créent, plus ou moins d'occasions d'apprendre dans les entreprises.

Pour le mettre en évidence, ces auteurs assignent **trois valeurs d'usage contrastées aux outils de gestion**, qu'ils définissent à partir des deux grandes théories de l'appropriation

---

<sup>52</sup> "Technologies of the self" ("Les technologies de soi"; Université du Vermont, octobre 1982); trad. F. Durant-Bogaert), in Hutton (P.H), Gutman (H) et Martin (L.H), éd., *Technologies of the self, A seminar with Michel Foucault, Anherst*, the University of Massachussets Press, 1988, pp. 16-49.

suivantes : la théorie de la conception à l'usage présentant l'usage comme consubstantiel à l'outil<sup>53</sup> ; et la théorie de la mise en acte valorisant davantage le processus interactif entre les acteurs et les éléments de gestion<sup>54</sup>. Dans les deux théories le processus de l'appropriation est perçu comme « *contingent, continu, complexe et impliquant une certaine flexibilité interprétative de l'outil lui-même* » (de Vaujany, 2006, p. 119). Ces théories mettent ainsi en cause le schéma distinguant rigoureusement conception et usage pour insister sur l'existence d'un processus intégrateur des deux notions, à l'origine des dynamiques managériales en entreprise.

Trois valeurs d'usage peuvent présider à la conception des outils de gestion :

- **La valeur-caution** : la conception des outils de gestion est ici pensée en termes de légitimité sociale par rapport à un environnement précis. Leur contenu indiffère. Ces outils laissent ainsi de larges possibilités d'action aux utilisateurs et des effets inattendus peuvent se produire ;
- **La valeur d'assimilation** : ici, au contraire, l'architecture intrinsèque des outils de gestion importe. Ceux-ci sont en effet choisis pour leur pertinence et leurs capacités à transformer le quotidien des opérationnels. L'enjeu est d'élaborer des éléments de gestion peu flexibles, pour limiter les phénomènes de contournement ou de réappropriation au moment de leur déploiement à l'échelle locale.
- **La valeur d'appropriation** : l'accent est mis sur les mouvements de co-construction locaux. Les outils, moins rigides, laissent alors aux utilisateurs des marges de manœuvre pour les rendre utiles à leur propre usage. Il est alors plus probable que des innovations productives au sens de Moisdon (2005) émergent des jeux d'acteurs.

Il existerait ainsi trois manières de concevoir les outils de gestion pour construire de la normativité en entreprise.

Dans l'élaboration des scénarii que nous avons présentés plus haut, nous avons montré la possibilité des démarches hybrides de RSE, de stratégies se complétant, se juxtaposant, de compromis et de conflits entre les logiques à l'œuvre. **Cependant nous n'avons guère envisagé le déploiement concret de la démarche et nous souhaitons désormais nous**

---

<sup>53</sup> Cette théorie est largement inspirée par les travaux de Giddens A. (1979), *Central problems in social theory*, Berkeley, CA, University of California press ; Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*, University of California press.

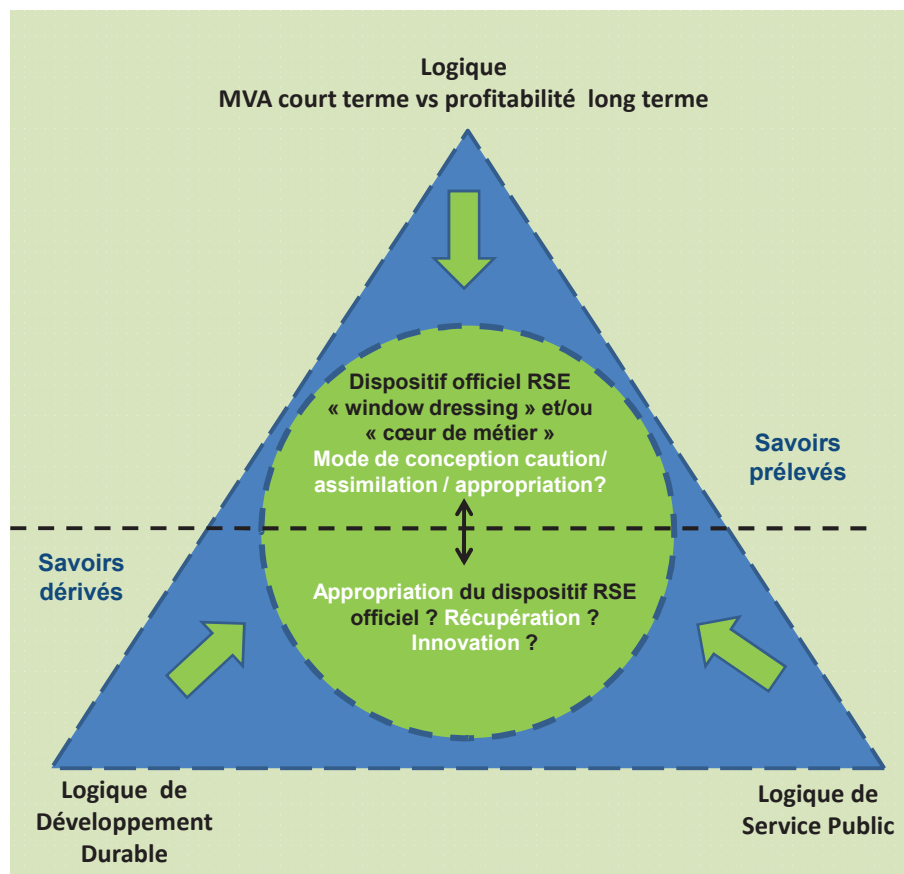
<sup>54</sup> Selon l'auteur, cette théorie se base sur une approche réaliste critique. Il cite les auteurs suivants : Bhaskar R. (1989), *Reclaiming reality*, Verso ; Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. et Norrie A. (1998), *Critical realism: essential readings*, Routledge.

**centrer sur ce sujet.** Nous le ferons à la lumière des travaux que nous avons déjà exposés sur les dispositifs de gestion, comme de ceux que nous allons explorer sur la sociologie de la traduction, approche qui permet de mieux comprendre la dynamique d'une démarche.

Il nous faut d'abord nous interroger sur le caractère centralisé et homogène ou, au contraire, décentralisé et hétérogène de la démarche RSE telle qu'elle se met en œuvre dans des groupes qui adoptent des configurations divisionnelles ou matricielles et dont les zones d'influence dépassent les frontières juridiques. Théoriquement, selon le courant dominant, la RSE constitue ou devrait constituer (par exemple, Porter et Kramer ; 2006 et 2011 mais, plus généralement, les systèmes de management de la RSE) une initiative managériale poursuivant des objectifs explicites, définis à partir d'un diagnostic soigneux et d'un dialogue avec les parties prenantes puis mise en œuvre de manière planifiée, dotée de moyens adaptés, et contrôlée. La « réalité » est souvent plus complexe (Mintzberg, 2004), les stratégies souvent plus émergentes. Les initiatives se déploient parfois localement, souvent en plaidant le Business Case, mais sans revendiquer toujours une image RSE. Et, à la suite de nombreux spécialistes, nous avons évoqué plus haut des actions dispersées, que la Direction RSE tente souvent d'identifier pour les agréger ou les présenter dans un rapport annuel de DD. Dans ce rapport, comme dans les réponses aux demandes des agences de notation extra-financière, figurent aussi des éléments de la gestion des ressources humaines ou de la sécurité...dont les politiques ont fréquemment précédé l'émergence d'une discours RSE et en restent parfois relativement indépendantes. Il arrive que des partenaires sociaux participent à l'élaboration des principes ou les politiques comme c'est le cas pour les accords cadres internationaux. Des normes construites à l'extérieur sont en général mobilisées, des comportements mimétiques sont à l'œuvre. L'ensemble de ces pratiques peut progressivement s'harmoniser et des compromis s'établir. A quel moment faut-il alors parler de dispositif ? Si les sociologues des dispositifs de gestion ont insisté sur la différenciation des mondes de l'entreprise, le dispositif semble bien marquer une forme d'unification, de systématisation. Nous analyserons la dynamique de la RSE en nous demandant si émerge un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement décliné, ou au contraire, plusieurs dispositifs peu connectés même s'ils sont classés sous un vocable commun. Comme nous l'avons annoncé dès le début de cette thèse, nous pensons en tout cas que la RSE s'affirme en tant que dispositif, à la fois dans les entreprises et dans leur environnement.

La figure 2 ci-dessous illustre la dynamique de la RSE, que nous tenterons d'analyser à France Télécom :

FIGURE 2 :  
CONDITIONS D'EXISTENCE DU DISPOSITIF RSE DANS UN GRAND SERVICE PUBLIC  
DE RESEAUX



Nous sommes en mesure d'observer et d'appréhender le processus de construction d'un dispositif RSE dans un grand service public de réseaux. Il nous faut maintenant nous doter des instruments théoriques permettant de mieux décrypter ses modes d'ancrage dans le quotidien de l'entreprise avant de proposer une grille synthétique des apports théoriques retenus pour la recherche.

### *II.2.3. Vers une grille d'analyse de la dynamique d'un dispositif RSE en entreprise*

La sociologie de la traduction, développée par Akrich, Callon et Latour pour rendre compte de la vie des laboratoires et des idées scientifiques, est largement utilisée pour lire les

systèmes d'action organisée en entreprise (Amblard et alii, 2005, p. 128). Elle nous a semblé constituer un outil théorique complémentaire, permettant d'appréhender la dynamique à l'œuvre, car elle structure une méthodologie de repérage de cette dynamique que nous n'avons pas trouvée dans la littérature centrée sur les dispositifs de gestion, tout en n'entrant pas en contradiction avec les concepts que celle-ci développe.

La sociologie de l'acteur réseau (SAR) ou de la traduction, repose sur cinq concepts clés : la controverse, le réseau, le processus de traduction, l'entre-définition et le principe de symétrie :

- **La « controverse »** correspond aux « *formes de développement et de règlement éventuel* » (Amblard et alii, 2005, p.137) ayant devancé la naissance du réseau. Autrement dit, elle comprend les termes éventuels du compromis, au sens des conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour Callon (2006, p. 269), ces termes vont donner lieu à des « inscriptions »<sup>55</sup>. Ces inscriptions, enchaînées les unes aux autres, articulent les mots et les choses, autrement dit, elles permettent l'adéquation entre « *ce que l'on dit des choses et ce qu'elles sont* ». Jusque là, nous sommes bien proches du concept de dispositif et d'autres éléments de la théorie de la traduction le confirment. En effet, l'analyse de cette articulation qui conduit au concept complémentaire de réseau renforce cette proximité.
- En circulant, les inscriptions activent un « **réseau** » que les fondateurs de la sociologie de la traduction, qualifient de « socio technique » puisqu'on y trouve des acteurs humains et non humains. Ces acteurs sont liés par « l'énoncé » du compromis qui résume et décrit le fonctionnement du réseau, par exemple, « la couche d'ozone s'agrandit », « La RSE permet de satisfaire les attentes des actionnaires et celles des parties prenantes de l'entreprise ». Dans ce réseau, est situé un centre de traduction qui rassemble l'ensemble (ou une partie) des inscriptions en circulation. Ces dernières constituent de l'information qu'il est possible d'analyser, de combiner, d'évaluer,..., et qui permet au centre de traduction de déclencher des actions activant le réseau.
- Le « **processus de traduction** » décrit le fonctionnement du réseau. C'est dans ce cadre que la théorie de la traduction nous a semblée utile et complémentaire à celle des dispositifs. Selon Callon et Latour (2006, p.13), ce processus désigne « *un ensemble de négociations, d'intrigues, des actes de persuasion, de calculs, de violences grâce à*

---

<sup>55</sup> Callon M., "Sociologie de l'acteur-réseau". Une première version en anglais a été publiée en 2001, in N. Smelser et P. Baltes (dir.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford, UK, Pergamon, pp. 62-66.



*quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* »<sup>56</sup>. Autrement dit, le processus de traduction permet de comprendre comment un (des) acteur(s) parvien(nen)t à infléchir l'espace autour de lui (d'eux) pour s'imposer. La SAR a consacré beaucoup d'efforts à l'analyse du processus de construction et de déploiement des réseaux. Des concepts comme ceux « d'intéressement », de « porte-parole », que nous préciserons un peu plus loin, ont notamment été développés pour expliquer la manière dont ces réseaux se mettent en place progressivement.

- La notion de « **l'entre-définition** » met en exergue la relation étroite qui existe entre l'action et le réseau : l'action n'est possible que si le réseau existe et accepte son accomplissement. Ils constituent ainsi « *les deux faces d'une même réalité* » (Callon, 2006, p. 170), d'où la désignation d'acteur-réseau pour cette sociologie. Du coup, la solidité de l'action dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage de l'action. Si par exemple, à la place d'alliances indécises, les acteurs du réseau établissent des contrats écrits, l'association et donc le réseau ont des chances d'être plus durables. En outre, plus les associations sont anciennes, plus leur contenu indiffère. Elles sont alors enfermées dans des « boîtes noires », ce qui réduit l'ambiguïté du contexte et favorise le développement du réseau. La variation de durée et de solidité des différents éléments sont ainsi les « *gradients de résistances* » du réseau (Callon et Latour, 2006, p. 19). Cependant, parfois ces « boîtes noires » s'ouvrent brusquement. L'activité des acteurs devient visible lorsque surviennent des échecs ou des incidents.

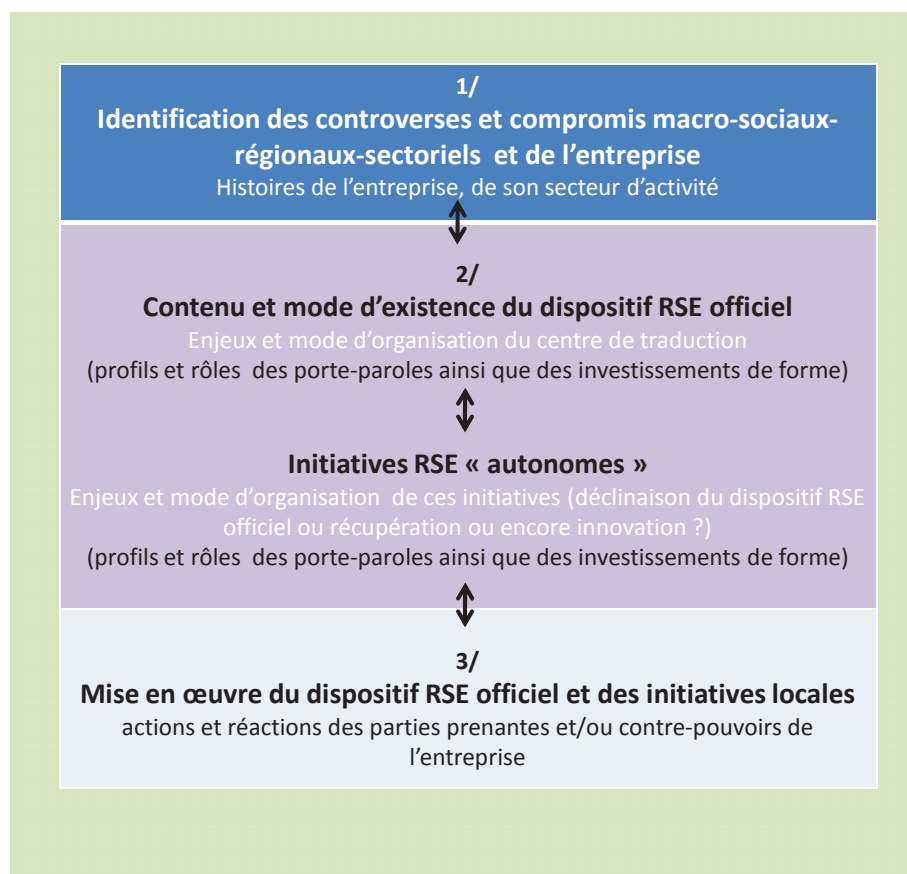
- Le « **principe de symétrie** » enfin, vise entre autre, à accorder autant d'importance aux objets qu'aux individus dans l'analyse du processus de traduction. Les objets peuvent être « animés » au point de disposer de capacités relevant de l'humain (dicter une action, par exemple) et les individus peuvent être « chosifiés » c'est-à-dire, traités comme des non-humains (les esclaves, par exemple). C'est en ce sens que les fondateurs de la SAR utilisent le terme « d'actant » préféré à celui « d'acteur » pour souligner l'absence de ligne de séparation entre les individus et les objets.

---

<sup>56</sup> Callon M., et Latour B., "Le grand Léviathan s'appriivoise t-il ?". Première publication en 1981 : "Unscrewing The Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality, and How Sociologists Help Them To Do So ?", in Karim D. Knorr and Aron Cicourel (dir.) *Advances in Social Theory and Methodology; Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London: Routledge & Kegan Paul, pp. 277-303.

Nous utilisons maintenant ces concepts pour réaliser une synthèse des apports théoriques, mis en avant dans cette partie et structurer notre approche empirique (figure 3) :

FIGURE 3 :  
OBSERVER, INTERPRETER LA DYNAMIQUE DU DISPOSITIF RSE DANS UN GRAND  
SERVICE PUBLIC DE RESEAUX



Cette grille présente donc les différentes étapes d'analyse qui nous permettront de répondre à la question de notre travail doctoral, formulée en ces termes :

**Comment s'inscrit la RSE dans le gouvernement et le management d'un grand service public historique de réseaux français, aujourd'hui privatisé ?**

Nous déclinons la question de recherche, de la façon suivante :

**1/ Dans quel contexte le dispositif RSE officiel émerge-t-il ? Sur quelle base ? A partir de quelles controverses et de quels compromis concernant les relations entre SP, DD et profitabilité ?**

Il s'agira, précisément, de s'intéresser à l'histoire du grand service public de réseaux et aux évolutions de son secteur d'activité, d'identifier les controverses et compromis macro-sociaux, sectoriels et dans l'entreprise pour mieux comprendre les raisons qui ont amené les dirigeants de ce grand service public historique de réseaux à faire les choix qu'ils ont opérés en matière de RSE.

**2/ Comment se présente ce dispositif officiel de RSE dans l'entreprise ? Qui le structure ? A partir de quels types d'actants est-il déployé ?** Autrement dit, émerge-t-il un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement décliné, ou au contraire, plusieurs dispositifs peu connectés même s'ils sont classés sous un vocable commun ?

L'observation des modes d'organisation du **centre de traduction** officiel permettra d'apporter certaines réponses à ce questionnement. Théoriquement, ce centre de traduction correspond au lieu où converge l'ensemble des inscriptions en circulation, en lien avec la RSE et où se décident et s'engagent les actions stratégiques. Mais est-ce bien le cas ? Ou, au contraire, assiste-t-on à l'émergence d'innovations locales (plus ou moins autonomes) qui restent largement déconnectées du dispositif officiel (en particulier si celui-ci engage une valeur caution) ?

Il conviendra de s'intéresser aux profils et rôles des « porte-parole » du dispositif RSE officiel, ceux qui sont membres du centre de traduction, comme ceux qui se situent dans les métiers et filiales du Groupe. Ces acteurs sont les responsables de l'organisation, de la coordination et du suivi de ce dispositif. Ils participent à son ancrage dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Tenir compte du type d'actions qu'ils mènent, des « investissements » de forme qu'ils mobilisent (les techniques, les budgets ou encore les individus et leurs compétences,...) pour y parvenir, nous renseignera sur la logique (« window dressing » vs « cœur de métier ») ainsi que sur le mode de conception (caution, assimilation, appropriation) à l'œuvre.

Il nous faudra aussi analyser la nature des relations que ces porte-parole RSE entretiennent avec le personnel, notamment d'encadrement, des différentes entités du Groupe, dont parfois ils sont issus. Nous pourrions à ce niveau mieux comprendre la façon dont, le dispositif RSE officiel se trouve mis plus ou moins en compétition avec des initiatives RSE locales, c'est-à-dire, d'autres dispositifs qui peuvent éventuellement s'intégrer par un jeu de compromis,

permettant d'adapter les objets de gestion des initiative locales aux valeurs et à la logique du dispositif RSE officiel, et observer si des phénomènes innovants et/ou des résistances liés aux routines organisationnelles de l'entreprise opèrent, transforment le dispositif officiel RSE ou s'y juxtaposent.

### **3/ Comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent-ils face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des initiatives locales) ?**

Ce sont donc ici, les traductions RSE de l'entreprise à l'œuvre, dans des espaces d'action situés, qui retiendront notre attention. Nous tenterons de comprendre comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise les appréhendent, les saisissent et éventuellement, les transforment. Il nous faudra notamment analyser le processus de prescription des tâches RSE, c'est-à-dire tenir compte des attentes de leurs concepteurs et les mettre en regard des résultats obtenus dans la réalité. Des éclairages comparatifs sont envisagés, pour saisir les spécificités des traductions RSE de France Télécom.

## ***Résumé : II.2. Observer, interpréter une démarche RSE d'un grand service public de réseaux***

Observer les traductions d'une démarche RSE dans un grand service public de réseaux, nécessitait de tenir compte dans notre analyse de ces processus de sélection de produits et de services, de modes d'organisation de la production, des règles et des outils de gestion, des représentations, des savoirs et des relations de pouvoirs qui s'établissent entre acteurs, et d'en interpréter le sens. Ce sens étant entendu, à la fois, comme orientation et comme signification d'ensemble. C'est au travers du concept de dispositif, forgé par Foucault que nous avons tenté d'y parvenir.

Nous avons donc commencé cette section en présentant le concept de dispositif et souligné avec Boussard et alii (2004), Maugeri et alii (2001 ; 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) son aptitude à fournir des clés de lecture pour appréhender des processus collectifs en entreprise.

A partir donc d'une conception de la démarche RSE du grand SP de réseaux comme **un (des) dispositif(s), une forme spécifique, un compromis résultant de controverses macro et micro-sociales qui remplit une fonction stratégique, se transforme en mode opératoire et génère des savoirs et des relations de pouvoirs**, nous avons ensuite analysé les résultats des

travaux des auteurs précités. Ces résultats mettent en avant qu'un même dispositif dans l'entreprise n'agit pas de la même façon partout (notamment entre ses niveaux Groupe et local), et sur tous. Il convient donc de tenir compte des caractéristiques de l'espace d'action (le vécu des acteurs, le lieu, le temps,...) dans l'analyse des dispositifs de gestion.

Nous avons ensuite complété leurs observations à l'aide de travaux de questionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et alii. 2006 ; Chanlat, 2008) qui apportaient une explication à cette hétérogénéité des formes d'un dispositif. Avec eux, nous retiendrons que le dispositif comprend deux types de savoirs : des savoirs prélevés et des savoirs en retour. Il crée alors plus ou moins d'occasions d'apprendre, et donc d'innover. En mobilisant le concept de gouvernementalité de Foucault, nous avons notamment mis en lumière l'existence de techniques de soi permettant aux individus de s'accommoder à et d'accommoder les savoirs prélevés. Nous avons en outre souligné que les occasions d'apprendre dépendaient des valeurs d'usage présidant à la conception des outils ou plus largement des dispositifs de gestion, lesquelles se différencient par leur degré d'ouverture :

- **La valeur-caution** : la conception est ici pensée en termes de légitimité sociale par rapport à un environnement précis. Le contenu des outils ou des dispositifs indiffère, ce qui laisse aux utilisateurs de larges possibilités d'action, et des effets inattendus peuvent se produire ;

- **La valeur d'assimilation** : ici, au contraire, l'architecture intrinsèque des outils, dispositifs de gestion importe. Ceux-ci sont en effet choisis pour leur pertinence et leurs capacités à transformer le quotidien des opérationnels. L'enjeu est d'élaborer des éléments de gestion peu flexibles, pour limiter les phénomènes de contournement ou de réappropriation au moment de leur déploiement à l'échelle locale.

- **La valeur d'appropriation** : l'accent est mis sur les mouvements de co-construction locaux/centraux. Les outils, dispositifs moins rigides, laissent alors aux utilisateurs des marges de manœuvre pour les rendre utiles à leur propre usage. Il est alors plus probable que des innovations productives au sens de Moisdon (2005) émergent des jeux d'acteurs.

Nous avons enfin utilisé la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour mieux être à même de décrypter les modes d'ancrage d'un dispositif RSE dans le quotidien de l'entreprise et de présenter une grille synthétique des apports théoriques retenus pour notre recherche. La grille présente les différentes étapes d'analyse qui permettront de répondre à la question de notre travail doctoral, formulée en ces termes : **comment s'inscrit la RSE dans le**

**gouvernement et le management d'un grand service public historique de réseaux français, aujourd'hui privatisé ?**

## ***II.3. Construire un cadre méthodologique et choisir les terrains de la recherche***

Nous avons présenté les instruments théoriques que nous utiliserons pour étudier la dynamique du (des) dispositif(s) RSE de France Télécom.

Nous aborderons, maintenant, dans cette courte section, le cadre méthodologique de notre étude empirique. Nous en préciserons les modalités pratiques au début des chapitres de la seconde partie de cette thèse, lorsque nous aborderons les différents cas étudiés et la manière dont nous avons recueilli et traité l'information pour les construire.

**Nous avons mené notre investigation à partir de la méthode du cas de recherche (que nous avons complété par des éclairages comparatifs).** Nous souhaitons en même temps que nous présenterons cette démarche, justifier son intérêt pour répondre à notre question de recherche. (II.1.1).

Nous retracerons ensuite les événements qui nous ont amenée à retenir, comme principal terrain, l'entreprise France Télécom et son dispositif RSE. Puis, nous présenterons les trois espaces d'action que nous explorerons, parfois avec un éclairage comparatif (II.1.2).

### ***II.3.1. Le cadre méthodologique***

Il existe quatre types de *cas* (Giordano, 2003) : le cas journalistique que l'on trouve dans les revues dédiées au monde des affaires (peu détaillé, il sert généralement à illustrer les propos de l'auteur) ; le cas pédagogique, présenté aux étudiants en sciences de gestion résumant des situations vécues ; le cas clinique, utilisé pour poser un diagnostic, résoudre un problème dans le cadre de démarches d'experts, de consultants, etc. ; et **le cas de recherche**, qui permet une analyse en profondeur, décrivant dans le détail une situation organisationnelle. Contrairement aux autres cas, il est très documenté, fournit systématiquement les sources de données et introduit dans son développement les verbatim des entretiens ainsi que les observations réalisées. Yin (2004) le présente comme une enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte.

La méthode du cas de recherche est particulièrement conseillée pour deux usages : **explorer et réfuter**. Yin (1994) précise que cette méthode est idéale pour répondre à **des questions**



**liées à l'explication d'un phénomène observé.** Giordano (2003) ajoute qu'elle est particulièrement féconde **pour les recherches diachroniques, processuelles et contextuelles.** L'auteur souligne également, qu'elle se prête bien à une démarche de recherche s'étalant sur plusieurs années, comme la rédaction d'une thèse.

Selon Legoff (2002), deux critères assurent la validité du cas de recherche :

- **sa « singularité sans indifférence »** : l'enquête porte sur un événement, décrit dans son ensemble, en soulignant ses particularités et prend en compte le principe de généralisation théorique qui conduit à infirmer ou affirmer, à partir d'une expérience unique ;
- **son « exemplarité »** : le cas n'est ni particulier, car il n'informerait que sur lui-même, ni universel sinon sa généralité serait impuissante.

Nous montrerons que nous avons pris en compte ces critères, en nous intéressant à une entreprise de réseaux récemment privatisée, ce qui est une situation partagée par les entreprises de ce type, mais aussi en étudiant la RSE dans une entreprise structurée par une histoire et une situation spécifiques.

Hlady-Rispal (2000) indique que pour générer de la théorie à partir du vécu des acteurs ou lorsqu'il s'agit de compléter des théories existantes dans un champ de recherche, il convient d'adopter **un mode de raisonnement de type abductif.** L'abduction est « *le mode de raisonnement spécifique qui, fondé sur le principe d'une hypothèse centrale explicite, permet d'élargir la connaissance scientifique en tirant parti [des] faits surprenants* » (Le Goff, 2002, p. 202). Autrement dit, ce mode de raisonnement permet de reconstituer le cheminement qui conduit d'un événement unique à une proposition vraisemblable en attente d'être testée.

Ainsi, alors que nous avons commencé notre recherche avec une hypothèse générale concernant le déploiement d'une démarche RSE impulsée centralement, nous avons rapidement observé l'existence d'initiatives locales, qui dans un premier temps ne se revendiquaient pas de la démarche officielle de l'entreprise. Ce fait, surprenant, nous a amenée à « relire » dans tous les sens du terme, la littérature et nos premières interprétations.

L'analyse du contexte est alors essentielle pour expliquer comment les variations dans le temps, combinées à des événements, contribuent à forger des actions organisées et à les faire évoluer (Brouwers et alii, 1997, p. 28). L'intérêt d'un tel examen du contexte, à la fois sur le

plan théorique et pratique a été particulièrement mis en évidence (Pettigrew 1983, 1987,1990)<sup>57</sup>.

Pour Legoff (2002, p. 208), le raisonnement abductif, dans sa mise en œuvre, s'associe à l'usage du **principe d'économie** prôné par Pierce (1931-1958). Ce raisonnement invite à adopter une démarche raisonnée pour séparer l'essentiel de l'accessoire, éviter que l'esprit, par automatisme, « *décide ce qu'il faut voir et ne pas voir, refuse de saisir certaines choses et se concentre sur d'autres* » (ibid.). L'objectif est donc de rechercher des indices pour étayer l'hypothèse centrale de recherche, ce qui pour Legoff (ibid.) nécessite de reconnaître la part subjective des productions scientifiques : « *l'indice est moins un signe déjà présent qu'un signe qui se constitue après coup dans le mouvement herméneutique de l'interprétation (...). En cela, l'indice préexiste moins à l'interprétation qu'il n'en est le produit* ».

Trois raisons justifient notre choix de cette méthode du cas de recherche.

Premièrement, nous avons souligné précédemment qu'encore peu de recherches explorant le lien RSE-Service Public dans les grands services publics de réseaux français, ont été menées. Ces recherches se centrent sur les causes de l'intégration de la RSE dans ces entreprises et laissent en suspens la question des conditions de mise en œuvre de leur démarche RSE. Le premier point fait débat ; il mérite donc, d'être éclairé et le second doit être exploré.

Deuxièmement, les cadres conceptuels retenus pour la recherche nécessitent de conduire une démarche de type diachronique, processuelle et contextuelle. Nous concevons, en effet, les démarches RSE comme des dispositifs. L'analyse de tels ensembles implique une approche multidimensionnelle, qui tienne compte des caractéristiques de l'espace d'action, du vécu des acteurs, de leurs relations de pouvoirs et de savoirs, de leurs agissements,... (cf. II.2).

Troisièmement, notre travail s'inscrit dans un programme de recherche plus général portant sur « *Le potentiel régulateur de la RSE* ». Dans ce programme, nous sommes membre d'un groupe de travail dont l'objectif est de déboucher sur une typologie de démarches RSE d'entreprises multinationales, élaborée à partir de la comparaison de plusieurs monographies. Lancé en novembre 2006, et dirigé par notre directrice de thèse, le programme s'achèvera en mai 2011. Il regroupe trois équipes de recherche composées d'enseignants chercheurs spécialistes de la gestion, du droit, de la sociologie et des sciences du langage ; ainsi que quatre partenaires européens et nord-américains. Cinq orientations le structurent : théoriser les

---

<sup>57</sup> Dans Brouwers et alii. (1997) les apports du courant contextualiste sont largement explicités.

modes de régulation de la RSE ; cartographier le champ de la RSE en identifiant dans les secteurs d'activités étudiés les acteurs majeurs qui le construisent ; étudier les modes d'engagement des parties prenantes et/ou des contre-pouvoirs ; analyser l'évolution des modes de construction des normes de la RSE ; et enfin, explorer les stratégies et pratiques de RSE de plusieurs firmes multinationales donnant lieu à la constitution de notre groupe de travail.

Nous avons élaboré un protocole de recueil et de traitement des informations avec les membres de ce groupe de travail pour atteindre l'enjeu de la typologie. Nous l'avons adapté et complété pour répondre à nos objectifs spécifiques qui supposaient une prise en compte de la relation au SP, comme nous le verrons plus loin.

Le protocole repose sur un ensemble de méthodes de recueil de l'information. Nous entendons nous appuyer sur l'analyse des documents produits par ou sur les entreprises et leur démarche RSE ; la conduite d'entretiens menés auprès des responsables des grandes fonctions de l'entreprise et des fonctions liées au déploiement de leur démarche RSE, à différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'auprès des partenaires sociaux et autres parties prenantes de ces entreprises (investisseurs, ONG, etc.) ; la pratique de l'observation (participante ou non) et même de la recherche-action, chaque fois que cela nous était possible. Nous avons conçu, dans notre groupe de recherche, un jeu de guides d'entretien qui se décline selon 12 profils d'acteurs : cadres opérationnels, responsables et spécialistes DD/RSE, Ressources Humaines, Achats, Contrôle de Gestion, Finances, Communications ; salariés du centre opérationnel ; dirigeants des fournisseurs ; médecins du travail ; représentants de syndicats et d'ONG centrées sur cette entreprise (encadré 2).

Les guides se structurent en deux parties. La première partie est non directive. En posant une question de départ ouverte et intimiste (Brabet, 1989 ; 2003) nous souhaitons laisser le répondant commencer l'entretien, sous l'angle qu'il a choisi. La seconde partie est semi-directive et vise essentiellement à saisir les raisons à l'origine de l'introduction d'une démarche RSE dans les entreprises ; identifier les personnes associées à la conception, à la mise en œuvre et au contrôle de ces démarches ; repérer les modalités de déploiement et de diffusion utilisées ; puis, obtenir des informations sur les changements opérés depuis l'existence des démarches RSE.

ENCADRE 2 :  
EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN

*Bonjour, je réalise une recherche financée par l'Agence Nationale de la Recherche en accord avec la Direction de la Responsabilité Sociale (ou...), sur la manière dont les managers et leurs collaborateurs voient la responsabilité sociale de l'entreprise et sur les effets de cette politique sur leurs pratiques quotidiennes au travail, et plus précisément au niveau de l'activité « Y » de l'entreprise « X ».*

Partie non directive :

On parle beaucoup de responsabilité sociale de l'entreprise, de participation au développement durable, qu'est-ce que cela vous évoque d'abord ? Pourriez-vous m'en parler ? J'aimerais que vous me disiez ce qui se passe chez « X » de ce point de vue là et ce que vous en pensez.

Partie semi-directive :

I/ Revenons sur ce qui se passe chez X

- Lisez-vous le rapport de DD (nom) de l'entreprise ? Si oui quels sont pour vous les éléments les plus importants ? Si non, dans le rapport de DD (nom) on parle de ..... : Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux ?
- Quelles sont, selon vous, les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE, la mise en place de la démarche : (Le nom dans l'entreprise) dans la stratégie de l'entreprise ?
- Comment et par qui cette démarche a-t-elle été conçue, diffusée ? Qui la met en œuvre s'en occupe et comment ? Qui contrôle ?
- Lorsqu'on évoque la RSE, on parle souvent des parties prenantes internes ou externes. De ceux pour qui l'activité de l'entreprise compte beaucoup. A votre avis quelles sont les parties prenantes de « X » ? Quelles relations l'entreprise entretient-elle avec elles ? Qu'en pensez-vous ?
- Depuis l'intégration de cette démarche (le ou les nom(s)) dans l'entreprise, quels changements concrets avez-vous observés ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Quelles sont à votre avis les réussites de la RSE (nom de la démarche explicite dans l'entreprise) ? Quelles sont les difficultés et les limites ?
- Pourriez-vous me dire ce qui change dans la manière de gérer et en particulier de gérer les hommes avec l'introduction de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (nom)

II/ Revenons sur ce qui se passe dans votre direction/service

- Et plus précisément dans l'activité « Y » ? Comment se traduit la démarche RSE (nom) ?
- Et pour vous, plus précisément, qu'est-ce qui a changé avec l'introduction de la démarche RSE ?

III/ Parlons encore de votre avis sur la RSE (ou nom dans l'entreprise)

- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis, quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est-ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

IV/ Avant de nous quitter, pourrions-nous parler un peu de vous ?

- Pouvez-vous nous raconter ce qui, selon vous, vous a amené à travailler dans l'entreprise « X » dans le champ de la RSE (ou sur la mise en place du projet « Y ») ? Quelles ont été les différentes étapes qui vous ont fait choisir ce type de carrière ?

Nous avons complété ces guides d'entretien en introduisant une question sur le lien RSE et SP :

LA QUESTION DE LA RELATION

ENTRE LES LOGIQUES D'ACTION DE LA RSE ET DU SERVICE PUBLIC

III/ Parlons encore de votre avis sur la RSE dans France Télécom ?

- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- **Et que pensez-vous de la relation RSE et service public ? Pour vous les actions RSE et les missions de service public ou d'intérêt général que France Télécom assure en France, sont-elles liées ? Est ce que l'introduction de la RSE a modifié, selon vous, la manière de rendre service au public ?**
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

Une grille d'observation et d'analyse commune pour la construction des monographies le complète. Elle vise à situer la démarche RSE dans l'histoire de l'entreprise en tenant compte, à la fois, de sa situation financière et concurrentielle, de son système de gouvernance, de sa stratégie, de sa configuration organisationnelle et de ses modes de gestion du travail ; et des différentes stratégies d'acteurs selon leurs identités au travail, les opportunités, les contraintes et les tensions vécues (encadré 1).

ENCADRE 1 :

GRILLE DES MONOGRAPHIES DU PROGRAMME ANR

- ✓Secteur
- ✓Histoire, événements marquants
- ✓Gouvernance, stratégie et situation financière
- ✓Stratégie et situation concurrentielle
- ✓Logique organisationnelle
- ✓RH mode de gestion du travail
- ✓Culture et stratégies d'acteur

II. DYNAMIQUE DE LA RSE

- ✓Histoire de la démarche
- ✓Inscription de la démarche
  - dans les configurations organisationnelles
  - dans les dispositifs de gestion et de communication
  - dans les acteurs et les interactions
- ✓Différenciations et dynamique des stratégies
  - type de stratégie adoptée (morcelée, intégrée...)
  - analyse des modes de définition, de coordination et de contrôle de la stratégie
- ✓Justification de la stratégie (sur le plan environnemental et social)

Nous avons enfin précisé que l'étude de cas que nous avons conduite sera plus tard comparée à d'autres monographies, dans le cadre de notre groupe de travail ANR et qu'elle a été complétée, dans le cadre de notre travail doctoral par des éclairages comparatifs. Nous présenterons donc ici les objectifs poursuivis et les modalités de l'approche comparative retenue.

Notons d'abord à quel point la comparaison a joué un rôle central dans notre méthode. Nous avons d'abord pratiqué des comparaisons temporelles, celle de l'essor du SP, celle de celui de la RSE, nous avons comparé la DGT service public et France Télécom, sans prétendre faire œuvre d'historien mais en nous appuyant sur les travaux des historiens. Nous avons comparé, à l'intérieur de France Télécom, des dispositifs RSE différents, issus d'entités différentes, impliquant des modalités de conception diverses. Nous avons comparé les représentations et les pratiques de plusieurs types d'acteurs. Nous avons comparé les discours et les pratiques. Nous avons comparé nos observations sur le terrain à un modèle d'articulations possibles entre SP, DD et profitabilité que nous avons construit... Nous avons enfin comparé les dispositifs d'achat responsable et d'ACI de France Télécom à ceux d'autres entreprises. Nous nous attarderons surtout sur ce dernier point, car traiter l'ensemble des problèmes que pose la comparaison nécessiterait des approfondissements, que ni nos compétences, ni le temps imparti à un travail doctoral, ni l'espace du document de thèse ne nous permettent.

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis à travers la comparaison : prendre de la distance par rapport à ce qui nous est familier, mieux connaître l'autre, classer et généraliser (Vigour, 2005). En ce qui nous concerne, ces objectifs ont été pertinents pour mieux répondre à notre question de recherche. Nous voulions en effet :

- nous décentrer, par rapport aux idées *a priori*, et tout spécialement par rapport à celles véhiculées par l'entreprise, terrain de notre recherche, marquée par son histoire et sa culture de service public en comparant, par exemple, certaines des pratiques RSE, observées dans les espaces d'action, avec d'autres pratiques similaires dans des entreprises privées mais aussi publiques.

- établir une présentation ordonnée des faits observés par la comparaison, c'est-à-dire, en identifiant et mettant en perspective divergences et convergences pour mieux comprendre la réalité et tenter de l'expliquer ;
- mettre en évidence les régularités sociales et les expliquer afin de commencer à développer une théorie plus générale.

Il est possible de distinguer deux grandes modalités de choix des unités de comparaison, l'une intuitive ou l'autre plus stratégique, selon que la sélection des cas à comparer s'inscrit ou non dans une stratégie de recherche structurée par des hypothèses fortes (Vigour, 2005, p. 153). Dans le second cas, la sélection des unités de comparaison s'effectue en cours de route, en fonction des résultats de la recherche. Dans le premier cas, au contraire, elle peut être opérée dès le début de l'enquête. Pour notre part, nous parlerons plutôt d'un « choix raisonné au cours de l'enquête », nous rapprochant de ce que Glaser et Strauss (1967) recommandent pour élaborer une « grounded theory » (ou « théorie enracinée »). Pour ces auteurs la comparaison constitue à la fois un critère pour juger de la pertinence d'une théorie et un moyen privilégié pour produire de la théorie. Ils préconisent donc le choix et l'analyse systématique de plusieurs groupes de comparaison. L'approche comparative commence par l'étude approfondie d'un terrain et l'élaboration de catégories d'analyses pertinentes (pour nous, ce terrain comme nous le verrons plus bas, sera France Télécom et les catégories seront déterminées en fonction des traductions RSE que nous sélectionnerons dans les espaces d'action pour l'approche comparative). Un premier niveau de comparaison est alors effectué par la mise en regard systématique des phénomènes observés à propos d'un même lieu ou objet (dans notre cas, le déploiement de la démarche RSE de France Télécom). Puis pour préciser les catégories, le chercheur est invité à trouver des cas présentant des caractéristiques opposées. Ici, la recherche comparative est pensée dès le début de l'enquête, mais le choix des situations à comparer ne se fait qu'en cours de route, en fonction des informations recueillies, des questionnements de la recherche et des premiers résultats obtenus. La comparaison avec de nouvelles situations permet alors au chercheur d'élaborer des catégories conceptuelles pour caractériser les observations et les mettre en relation entre elles.

Enfin, il convient de préciser le mode d'analyse adopté pour l'étude des cas sélectionnés. Deux approches sont souvent confrontées : celle fondée sur la sélection de variables précises et celle se centrant sur l'approfondissement des cas disponibles. L'approche par les variables prédéfinies ne s'attache pas au cas en tant que tel mais se focalise sur quelques variables clés,

celles qui apparaissent aux yeux du chercheur comme les plus fondamentales, compte tenu de sa problématique. L'approche par l'approfondissement des cas, celle que nous avons choisie, au contraire, repose sur l'examen détaillé et la confrontation de plusieurs cas en considérant leur dimension historique, économique, sociale,.... Cette seconde approche évite ainsi de prendre trop de distance par rapport à la complexité du cas. Elle se révèle en outre particulièrement pertinente pour former une théorie plus générale ou expliquer les conditions déviant des explications théoriques traditionnelles ; deux enjeux qui nous intéressent particulièrement (Dogan et Pélassy, 1982 cité par Vigour, 2005, p. 207).

Maintenant, nous expliquerons le choix des espaces d'action de FT dont nous avons voulu approfondir les logiques ainsi que celui des éclairages comparatifs que nous avons mobilisés.

### ***II.3.2. Les critères de sélection du terrain de recherche, des espaces d'action et des éclairages comparatifs***

Pettigrew qualifie « d'opportunisme planifié » ce que Giordano (2003, p. 51) décrit comme une démarche « *alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habileté à gérer des liens avec des entreprises* ». L'un comme l'autre, soulignent une réalité à laquelle le chercheur ne peut échapper : les choix de terrain(s) sont à la fois contraints par le temps, les difficultés d'accès, guidés par des opportunités et bien entendu les objectifs de l'étude.

Deux types de considérations ont influencé notre sélection du cas France Télécom comme terrain principal de recherche : la situation de ce grand service public de réseaux, au regard de notre questionnement de recherche et la facilitation de notre accès à ce terrain.

En France, France Télécom constitue l'un des premiers grands services publics de réseaux à avoir été soumis à la concurrence et à la logique de la MVA. Le secteur des télécommunications, dont dépend cette entreprise a, en effet, été libéralisé dès 1996 et face à ses opportunités de développement, très vite la logique financière s'y est imposée. En 1997, France Télécom (autrefois une Administration) a fait son entrée en bourse et depuis lors la partie de son capital, détenue par les investisseurs institutionnels, n'a fait que grossir. Depuis 2004, l'entreprise qui a atteint une dimension mondiale dès la fin des années 1990, appartient au secteur privé.



Pour autant, elle continue d'assurer des délégations de service public en France et compte parmi ses salariés de nombreux fonctionnaires d'Etat, habitués et attachés à la logique du SP, qui depuis son internationalisation et sa privatisation vivent difficilement les changements opérés (la médiatisation des actes de suicides en cascade de salariés, issus de la filiale française de France Télécom en juillet 2009 et dont nous reprendrons l'historique plus loin, a révélé l'ampleur d'un mal être en interne).

France Télécom déploie, en outre, un dispositif RSE officiel au niveau groupe, depuis 2004, et dans le contexte de développement de nos sociétés de l'information, la question de l'accessibilité aux services de télécommunication tient indéniablement une place centrale dans les défis d'avenir en matière de DD.

Ce terrain est bien traversé, et cela de façon marquée, par les trois logiques dont nous souhaitons explorer l'articulation : celles du SP, de la MVA et bien entendu celle du DD/de la RSE. Ces logiques sont prises en compte dans l'entreprise depuis plusieurs années. Elles se sont traduites par des organisations spécifiques, ont des effets sur les représentations des parties prenantes et contre-pouvoirs de l'entreprise, sont à l'origine de savoirs spécifiques, de relations de pouvoirs,...Elles affectent indéniablement le(s) dispositif(s) RSE de cette entreprise : comment se sont-elles articulées lors de sa structuration et s'articulent-elles durant sa mise en œuvre à l'échelle du Groupe ?

Nous pensons, finalement, qu'une analyse historicisée de France Télécom et de son (ses) dispositif(s) RSE nous permettra de tirer des enseignements riches et nombreux pour compléter la littérature sur le lien RSE-SP dans le cadre des grands services publics de réseaux.

L'accès à ce terrain a été facilité grâce à des relations nouées antérieurement avec des membres du personnel de cette entreprise impliqués dans le déploiement de sa démarche RSE et à l'intervention d'un membre du programme ANR très introduit à France Télécom. En 2004, étudiante en Master spécialisé dans le Management de la RSE, nous avons eu l'occasion de réaliser un stage au sein de la direction de l'Environnement et de la Responsabilité Sociale (DERS) d'Orange France, l'ancienne filiale française de la branche téléphonie Mobile de France Télécom. Durant ce stage nous avons participé à l'animation et à la mise en œuvre d'une démarche RSE qui suivait les lignes directrices de la branche. Notre mission consistait à élaborer de nouveaux outils de reporting et à établir des plans d'action pour l'année à venir avec les personnels. Ce stage d'une durée de neuf mois, nous a permis

d'établir des relations solides avec l'équipe de la DERS, que nous avons réactivées en 2006 lors de nos études en Master Recherche Sciences de gestion. Pour notre mémoire de recherche, nous souhaitons, un an après notre stage, explorer les transformations de l'activité commerciale d'Orange France depuis l'intégration de la démarche RSE. Notre travail d'investigation a alors duré trois mois. Durant ces expériences, nous avons eu l'occasion d'intervenir sur des missions, visant à proposer des cadres de référence, pour aider le groupe France Télécom à structurer sa démarche RSE (officiellement reconnue comme politique pour l'ensemble de l'entreprise en 2004, soit trois ans après que sa filiale Orange ait initié cette démarche). Nous étions donc connue dans l'entreprise et nous savions précisément qui solliciter pour mener notre enquête. Par ailleurs, l'un des membres de notre projet de recherche collectif nous a présentée à la directrice de la démarche RSE de France Telecom.

Dans une entreprise aussi complexe et vaste que France Télécom et compte tenu du temps qui nous était imparti, il nous a fallu à la fois réussir à développer une analyse globale et contextualisée de son dispositif RSE officiel et sélectionner des espaces d'action nous permettant d'analyser de manière plus approfondie, la façon dont la RSE évolue sous l'effet de son appropriation par des acteurs locaux ou de leurs propres initiatives.

L'accord obtenu pour mener l'enquête au sein de France Télécom, au début du mois d'avril 2007, nous avons donc commencé l'étude globale et contextualisée de la démarche RSE de France Télécom, en centrant notre attention sur le dispositif RSE officiel du Groupe et son mode d'existence dans l'entreprise. Nous nous sommes aussi mises d'accord avec notre interlocuteur au sein de France Télécom (en l'occurrence, la responsable du dispositif RSE officiel du Groupe) pour une durée de l'enquête qui s'étendrait sur deux ans, de manière à observer l'évolution du dispositif RSE au niveau Groupe et à analyser certaines de ses formes de développements dans des espaces d'action spécifiques.

Les résultats de notre première investigation, conjugués à des contraintes de temps, d'accès au terrain,..., et des opportunités que nous avons saisies, nous ont permis de sélectionner trois espaces d'action pour explorer les traductions locales de la démarche RSE : dans la filiale française du groupe nommée Opérations France, et aux frontières de l'entreprise, précisément dans les domaines du management de la relation-fournisseurs et des relations sociales.

Opérations France a été créée en 2006 et regroupe les entités de l'activité de téléphonies fixe

et mobile (auparavant gérée par sa branche autonome Orange) pour le grand public français. Cette filiale se structure autour d'un Directeur Général ; de six Directeurs Métiers (Vente-Marketing ; Finances ; Ressources Humaines ; Transformation et performance ; Informatique ; Innovation) ; et de onze Directeurs Territoriaux et de Directeurs d'Unités Opérationnelles. Le déploiement de la démarche RSE (qu'elle soit produite par le dispositif officiel ou bien qu'elle résulte d'innovations locales) est assuré par une équipe de huit personnes, attachées à la Direction Transformation et performance. Nous avons retenu cet espace d'action pour plusieurs raisons. Opérations France réunit d'abord les entités historiques de France Télécom où s'ancre l'esprit du SP. Cette filiale est ensuite expérimentée en matière de RSE (d'une part, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; et d'autre part, le dispositif RSE, pionnier et autonome, de l'ancienne filiale Orange, est appliqué dans les entités gérant l'activité de téléphonie mobile, depuis 2001). Par ailleurs, il était facile pour nous d'accéder à ce terrain. Dans l'équipe responsable du déploiement du dispositif RSE, six des huit personnes ont autrefois travaillé dans la Direction Environnement et Responsabilité Sociale de la branche mobile, Orange France, où nous avons effectué notre stage de fin d'étude en 2004. Opérations France offrira donc un terrain propice pour étudier, en profondeur, à un niveau local, le potentiel de l'articulation des trois logiques du DD, du SP et de la recherche de création de valeur pour l'actionnaire.

Les deuxième et troisième espaces d'action retenus ont la particularité de mettre en scène des traductions de la démarche RSE aux nouvelles frontières de France Télécom. Leur analyse permettra ainsi d'approfondir les phénomènes liés aux mutations de cette entreprise, ce « champion national » qui a largement externalisé une partie de ses activités et s'est internationalisé, et de mieux comprendre comment la RSE accompagne ces transformations. Ils feront en outre l'objet d'éclairages comparatifs.

Dans le domaine du management de la relation-fournisseurs, c'est-à-dire dans le processus de sélection des produits achetés et consommés par l'entreprise et/ou durant le cycle de sa production, la RSE se décline sous la forme d'un dispositif que nous nommerons « Achats responsables ». Ce dispositif a été créé en 2003, dans un contexte de centralisation de la fonction achat et de structuration du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Depuis lors, il se déploie indépendamment du centre de traduction mais en tenant compte de ses recommandations. Nous l'avons retenu parce que le management de la relation-fournisseurs

est devenu un sujet phare depuis les années 1990, sous la pression de la société civile pour exiger des conditions de travail décentes chez les fournisseurs et sous-traitants. Ce domaine est aussi une ouverture pour les entreprises qui y voient une opportunité de mettre en avant la performance RSE de leurs produits et services. L'analyse du dispositif « Achats responsables » de France Télécom sera donc éclairée par les résultats d'analyses d'autres dispositifs « Achats responsables ». Nous avons sélectionné ceux de deux grands services publics de réseaux et de deux entreprises privées, multinationales, d'origine française pour mener la comparaison. Nous avons saisi l'opportunité de nous associer pour ce faire avec une collègue du programme ANR, comme nous l'expliciterons dans la section du chapitre IV, dédiée à la présentation des résultats de cette étude. A travers l'approche comparative, l'enjeu pour nous est double : dégager les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et tirer des enseignements plus généraux pour enrichir la littérature du champ des stratégies d'achats responsables (Bowen et *alii*, 2001 ; Maignan, Hilbrand, Mc Alister, 2002 ; Roberts, 2003 ; Carter et Jennings, 2004 ; Quairel, (...) ; Salam, 2008 ; Müller et Seuring, 2008 ; Belin-munier, 2010, ...).

Dans le domaine des relations sociales, c'est un dispositif RSE, relevant apparemment du registre de la « caution », qui retiendra notre attention. Il s'agit de l'Accord Cadre International (ACI)<sup>58</sup> sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, cosigné en décembre 2006 par la Direction et les partenaires sociaux de l'entreprise. Le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe n'a pas participé à l'élaboration de ce dispositif et n'est pas associé à son suivi. Nous avons sélectionné ce dispositif pour sa nature même. Dans la première partie de la thèse, nous avons mis en exergue que les objets « caution » laissent, en général, d'importantes marges de manœuvre aux acteurs et que des effets surprenants pouvaient se produire. Nous vérifierons donc si tel est bien le cas, d'autant que ce dispositif implique le contre-pouvoir syndical de l'entreprise. Les résultats de notre investigation seront comparés à un seul cas contrasté, mais de manière très détaillée : l'ACI sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise du grand service public de réseaux énergétique français que nous nommerons Ampère France<sup>59</sup>, lequel correspond au dispositif RSE officiel du Groupe et de surcroît, sert de référent pour sa politique sociale. Cela sera possible car nous

---

<sup>58</sup> La définition de ce type d'accord n'est pas stabilisée. Nous retenons la définition large de Daugareilh (2006, p. 117) : « *Un ACI peut se définir comme un accord d'application mondial conclu entre une entreprise multinationale et une organisation syndicale internationale. C'est une des formes que peut prendre le résultat d'un dialogue social transnational engagé entre partenaires sociaux* ». Les ACI relèvent du droit « mou » c'est à dire qu'ils sont dénués de force juridique obligatoire.

<sup>59</sup> Nous nous sommes engagé à maintenir l'anonymat de l'entreprise.

avons là aussi, saisi l'opportunité de nous associer avec une étudiante de Master 2, effectuant son stage dans la direction responsable du suivi de l'ACI d'Ampère France (les détails se trouvent à la section IV.4). Cette comparaison nous permettra alors de vérifier si le caractère « caution » que nous attribuons à l'ACI de France Télécom est justifié. Elle servira encore à tirer des enseignements pour compléter la littérature du champ des ACI et de leur effectivité (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 ; Duplessis, 2004 ; Daugareilh, 2006 ; Descolongs et Saincy, 2004, 2006 ; Descolongs, 2006 ; Lamarche et Bodet, 2007 ; Gallin, 2008 ; Bourque, 2008 ; Papadakis, 2008 ; Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 ; Wikle et Schutze, 2008 ; Greer et Hauptmeier, 2008 ; Sobzack et Léonard, 2009,...)

Ainsi, l'enquête a été menée selon la méthode du cas de recherche de type abductif et sera complétée par des éclairages comparatifs. Elle s'est déroulée principalement à l'intérieur de France Télécom où nous analyserons d'abord le dispositif RSE officiel et ensuite la manière dont la « RSE » se décline dans trois espaces d'action situés : Opérations France, la filiale française du Groupe où s'ancre l'esprit du SP, expérimentée en matière de RSE ; le domaine du management de la relation-fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » ; enfin, celui des relations sociales et son dispositif « ACI sur les droits sociaux fondamentaux au travail ». Ces deux derniers espaces ont la particularité de concerner les frontières de l'entreprise, là où elle externalise et internationalise. Les deux derniers dispositifs observés feront également, l'objet d'un éclairage comparatif pour prendre de la distance, mieux comprendre le fonctionnement de ces dispositifs, classer les faits observés dans un souci de clarté, et surtout tenter d'expliquer les différences repérées, et finalement mettre en perspective les régularités observées.

## *Conclusion du chapitre II*

L'objectif de ce chapitre était d'analyser, plus directement, les articulations possibles entre le SP et la RSE, en particulier, en ce qui concerne les grands services publics de réseaux, et de réfléchir à la manière de les observer et d'évaluer la capacité de ces articulations à contribuer au développement pérenne de la société.

Nous l'avons fait, en élaborant des scénarii qui situent la mise en œuvre d'une démarche RSE d'un grand service public de réseaux dans un univers de possibles, dessinés par l'histoire de l'entreprise et de son secteur, et de manière plus prospective par les réflexions des chercheurs et des acteurs dans ce champ. Ces scénarii présentent trois grands modes, actuels ou potentiels, de définition de la RSE et d'articulation de cette (ces) démarche(s) aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Deux mettent en scène des situations extrêmes, contrastées : l'un, le scénario nommé « cour-termiste », décrit la mise en œuvre d'une démarche RSE « window dressing », allant à l'encontre d'une représentation des logiques du SP et du DD comme complémentaires ; l'autre, le scénario « long-terme », s'attache à cette articulation et s'appuie sur elle pour concevoir le développement d'une démarche RSE « cœur de métier ». Le troisième se caractérise par des situations hybrides, c'est-à-dire, mêlant des dimensions des deux autres scénarii.

Nous avons ensuite présenté les instruments théoriques structurant la grille d'analyse de notre approche empirique. Cette grille a l'originalité de s'appuyer à la fois :

- sur le concept du dispositif tel que forgé par Foucault. Elle tient ainsi compte dans l'analyse des interactions d'objets de natures différentes (des mots et des choses, des objectivités et des subjectivités, des techniques et des règles, des pouvoirs et des savoirs,...) et de leur potentiel d'ensemble à remplir une fonction stratégique, toujours inscrite dans une relation de pouvoir ;
- et sur la théorie de la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour envisager le déploiement concret d'un dispositif RSE.

Nous éprouverons leur fécondité dans le cadre de notre recherche empirique et peut-être mettrons-nous en avant de nouvelles formulations pour les enrichir.

La grille est enfin structurée de manière à répondre aux questionnements de la recherche :

- Dans quel contexte le dispositif RSE officiel émerge-t-il ? Sur quelle base ? A partir de quelles controverses et quels compromis concernant les relations entre SP, DD et profitabilité ?
- Comment se présente ce dispositif officiel de RSE dans l'entreprise ? Qui le structure ? A partir de quels types d'actants est-il déployé ? Autrement dit, émerge-t-il un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement décliné, ou au contraire, plusieurs dispositifs peu connectés même s'ils sont classés sous un vocable commun ?
- Comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent-ils face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des initiatives locales) ?

La méthode de recherche et les terrains sélectionnés ont enfin été présentés dans une section dédiée au cadre méthodologique de notre recherche. L'enquête a été menée selon la méthode du cas de recherche de type abductif, qui permet de tirer parti de faits surprenants du terrain pour élargir la connaissance scientifique, tout en s'appuyant sur des modélisations ou des hypothèses pour conduire les investigations. Elle a été complétée par des éclairages comparatifs. Quant aux terrains de la recherche, nous avons exposé les raisons qui ont menées à retenir France Télécom et sa démarche RSE, ainsi que trois espaces actions : Opérations France (la filiale française du Groupe où s'ancre l'esprit du SP, expérimentée en matière de RSE) ; le domaine du management de la relation-fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » ; et celui des relations sociales où se déploie le dispositif « accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail » de France Télécom.

## *Conclusion de la Partie I*

---

L'objectif de cette partie était donc de situer la question de recherche dans son contexte, d'en souligner la pertinence d'un point de vue théorique et pratique et de proposer une grille d'analyse, visant à structurer notre approche empirique.

Dans le premier chapitre de la thèse, nous avons exposé de quelle façon les logiques du SP et de la RSE, présentées comme étroitement liées dans le domaine de l'activité des grands services publics de réseaux, s'y sont déclinées et articulées différemment de l'avènement de l'ère industrielle jusqu'à nos jours. Nous avons alors mis en exergue trois résultats soulignant la pertinence de notre question de recherche :

- l'émergence d'une RSE « explicite » (Matten et Moon, 2006) dans les modes de management de la grande entreprise coïncide bien avec l'affaiblissement de la régulation par l'Etat et la montée de l'orthodoxie libérale, incarnée par les premières vagues de privatisation des services publics (Maignan 2002a, 2002b ; Matten et Moon, 2006 ; Hommel, 2006 ; Capron, 2006, 2009a, 2009b ; Berthoin Antal et Sobzack, 2007 ; Boidin et *alii*, 2007 ; Rousseau, 2008,...).
- SP et RSE sont aujourd'hui confrontés à des défis respectifs, lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt général :
  - du côté du SP, priorité est donnée à l'intérêt général, il reste à définir comment y parvenir dans des conditions propices à répondre aux grandes transformations technologiques, économiques, sociales et culturelles contemporaines et à réduire les dysfonctionnements sapant actuellement sa légitimité.
  - du côté de la RSE, priorité est donnée à la recherche d'un avantage compétitif pour l'entreprise, demeure le défi d'atteindre cet objectif dans des conditions réellement favorables au bien être collectif.
- en France, il est admis qu'une intervention publique dont la forme reste à définir, doit accompagner le développement des initiatives volontaires d'acteurs privés, en faveur du DD, pour assurer une concurrence juste et responsable, c'est-à-dire minimisant la course au dumping social et environnemental (Maurel, 2008). C'est en effet bien collectivement et démocratiquement, sous le contrôle des autorités publiques, que se sont décidées les actions



prioritaires lors du Grenelle de l'environnement. L'approche historique que nous avons adoptée au long du premier chapitre, a notamment permis de mettre en lumière une évolution du mode de recensement des besoins dans ce pays, jusqu'ici limité à un arbitrage relevant du ressort exclusif de la représentation politique.

S'agissant du chapitre II, il s'est centré sur la construction de la grille d'analyse permettant de structurer notre approche empirique. A l'issue de ce chapitre, l'objectif était en effet d'être en mesure d'analyser les articulations possibles entre le SP et la RSE dans un grand service public historique de réseaux, en l'occurrence France Télécom.

Trois cadres de références théoriques ont particulièrement été mobilisés pour construire cette grille :

- l'analyse des conceptions de la RSE opérée par Brabet (2004, 2006, 2009), faisant écho aux grandes évolutions historiques mises en exergue au long du chapitre I de la thèse. Les modèles qu'elle propose nous ont fortement influencée dans la construction des trois scénarii (court-termiste ; long terme ; hybride) situant la mise en œuvre d'une démarche RSE d'un grand service public de réseaux, dans un univers de possibles.
- le concept du dispositif tel que forgé par Foucault, transposé dans le domaine de la gestion par des sociologues (Boussard et *alii.* 2004; Maugeri 2002, 2007, 2008 ; Maugeri et *alii.* 2001, 2006) et des gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et *alii.* 2006 ; Chanlat, 2008) qui ont en commun d'explorer, de manière plus ou moins implicite, la construction et le mode d'existence des processus collectifs en entreprise.
- la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour observer le déploiement concret d'un dispositif RSE, en tenant compte des interactions entre acteurs et objets ; et en interpréter le sens, en disposant d'une grille d'analyse et d'une méthodologie bien structurées.

Nous avons ensuite présenté le cadre méthodologique et les terrains de la recherche. Nous avons précisé notre choix pour la méthode du cas de recherche de type abductif. Nous avons présenté le protocole de recueil et de traitement d'informations que nous avons utilisé, en tant que membre du programme ANR « *le potentiel régulateur de la RSE* », adapté et complété, pour répondre à nos objectifs spécifiques qui supposaient une prise en compte de la relation au SP. Les modalités et avantages des comparaisons que nous avons menées ont également été discutés. Nous nous sommes alors centrée sur les terrains de la recherche, en précisant les raisons qui nous ont amenée à retenir, comme terrain principal, l'entreprise France Télécom et

sa démarche RSE, ainsi que trois espaces d'action que nous explorerons, parfois avec un éclairage comparatif pour saisir les spécificités des traductions RSE de France Télécom (Opérations France (OPF), la filiale française du Groupe ; les domaines du management de la relation-fournisseurs et des relations sociales).

Chacune de ces études mettra alors en évidence un aspect spécifique du dispositif RSE de l'entreprise :

L'étude globale et contextualisée de ce dispositif permettra d'apporter un éclairage à la question de son caractère homogène, centralisé *versus* hétérogène, décentralisé, et d'en comprendre les ressorts. Dans l'étude d'OPF, on se trouve face à l'une des filiales les plus expérimentées en matière de RSE du Groupe, celle aussi où s'ancre historiquement l'esprit du SP. Ce terrain se présente donc, apparemment comme propice à l'étude au niveau local de l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité.

Les deux dernières enquêtes ont en commun d'explorer le dispositif RSE de l'entreprise à ses nouvelles frontières. Nous pourrions ainsi approfondir les phénomènes liés aux mutations de cette entreprise et mieux comprendre comment la RSE accompagne (ou non) ces transformations. Ces deux derniers dispositifs feront en outre l'objet d'éclairages comparatifs.

Dans le domaine du management de la relation-fournisseur, nous serons face à un dispositif RSE « autonome », le dispositif « Achats responsables », qui se déploie depuis 2003, en tenant compte des recommandations du centre de traduction du dispositif officiel du Groupe : qu'en font les acteurs de ce domaine et comment intervient la partie prenante fournisseur de l'entreprise ?

Dans le champ des relations sociales, la traduction RSE retenue pour l'analyse, l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux du travail de France Télécom, a été impulsée par la Direction RH à la demande des partenaires sociaux de l'entreprise, sans que le centre de traduction n'intervienne. Ce dispositif a par ailleurs la particularité de relever, apparemment, du registre de la « caution ». Or, les objets « caution » comme nous l'avons souligné dans le chapitre II, laissent aux utilisateurs d'importantes marges de manœuvre. Ici, l'utilisateur est le contre-pouvoir syndical du Groupe : l'ACI va-t-il produire des effets surprenants ?

Mais avant de présenter ces études, il nous faudra d'abord situer France Télécom dans son histoire et son contexte sectoriel.

## ***Partie II. France Télécom et son (ses) dispositif(s) RSE : intentions, traductions et usages.***

---

Dans cette deuxième partie de la thèse, l'objectif est de mettre en lumière la façon dont le (les) dispositif(s) RSE de France Télécom s'inscri(ven)t dans les pratiques managériales de l'entreprise et de la (les) situer par rapport aux scénarii de définition(s) de la RSE et de démarche(s) articulant les logiques du SP, du DD et de la profitabilité que nous avons bâtis.

Dans le troisième chapitre de la thèse (III), nous réaliserons une première contextualisation de France Télécom, en la situant dans son secteur d'activité de manière à cerner les controverses et les compromis macro-sociaux, sectoriels, puis propres à l'entreprise, qui ont présidé à son dispositif RSE officiel. Cette première contextualisation, nous permettra de mieux appréhender, dans le chapitre suivant, le mode d'existence de la RSE dans l'entreprise au niveau du Groupe, au sein d'Opérations France (la filiale française regroupant les entités historiques de France Télécom) et aux nouvelles frontières de l'entreprise.

Dans le quatrième chapitre (IV), nous rendrons compte des résultats de nos analyses sur la dynamique du (des) dispositif(s) RSE de l'entreprise. Au niveau Groupe, nous regarderons s'il émerge un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement déclinés, ou au contraire, plusieurs dispositifs, peu connectés, même s'ils sont classés sous un vocable commun. Dans les espaces d'action que constituent Opérations France et les nouvelles frontières de l'entreprise, nous nous centrerons sur la manière dont les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise, agissent et réagissent, face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent d'autres dispositifs « autonomes »).

### ***Chapitre III. De la DGT à France Télécom, du service public à la RSE***

Ce chapitre est donc dédié à la présentation de l'histoire de l'entreprise, plusieurs fois nommée, qui constitue le terrain de notre recherche, et le contexte d'inscription de son (ses) dispositif(s) RSE.

Le terme de télécommunications modernes désigne l'ensemble des activités « *de transmission, émission et réception à distance, de signes, de signaux, d'écrits, d'images, de sons ou de renseignements de toutes natures, par fil électrique, radioélectricité, optique ou autres systèmes électromagnétiques* » (Benamrane et alii, 2005). Le secteur des télécommunications se caractérise, surtout en Europe, par l'existence d'une controverse autour de la finalité de sa production : les télécommunications sont-elles des biens publics ou des marchandises ? Au long de ce chapitre, nous mettrons en évidence la façon dont cette controverse affecte l'organisation du secteur et plus spécifiquement, la stratégie de développement de l'entreprise qui nous intéresse.

Comment les logiques de bien public et de profitabilité sont-elles prises en compte par les acteurs de la communauté des télécommunications, depuis la création de l'activité à nos jours ? Comment l'entreprise, terrain de notre recherche, gère-t-elle, articule-t-elle, aujourd'hui, ces logiques inscrites dans ses modes de gouvernement et de management ? Ou plus précisément, quelles sont les controverses et les compromis macro-sociaux, sectoriels et dans l'entreprise, donnant naissance à son (ses) dispositif(s) RSE ?

Avant de livrer les résultats de cette investigation, nous expliciterons, de manière plus détaillée, les méthodes que nous avons utilisées pour la mener et qui nous ont permis de réunir et d'analyser les informations nécessaires pour comprendre le mode d'existence du (des) dispositif(s) RSE de l'entreprise au niveau Groupe (cf. IV.1) (III.1).

Les résultats seront ensuite organisés en trois sections, dont le découpage repose sur une logique temporelle. Deux événements ont en effet marqué de façon significative, la trajectoire du secteur et *in fine*, celle de l'entreprise, terrain de notre recherche : la libéralisation du secteur, intervenue à la fin des années 1980 et la crise du début des années 2000, liée à

l'éclatement de la bulle spéculative dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur les marchés boursiers.

La deuxième section rendra ainsi compte des évolutions du secteur et de l'entreprise du commencement de l'activité « télécommunication » jusqu'aux années 1980/1990. En France comme aux Etats-Unis, s'est imposé, jusqu'au début des années 1980, un modèle d'organisation monopolistique, légitimé par le caractère de bien public de l'activité. Ce modèle a ensuite été abandonné pour celui d'une régulation par le marché, sous l'effet de diverses tendances que nous présenterons (III.2).

La troisième section se centrera, ensuite, sur les transformations opérées, aux échelles sectorielles et de l'entreprise, durant la décennie 1990 et jusqu'à la fin de la crise. Durant cette période, le secteur a connu d'importantes transformations. Il s'est « déréglementé » et ses enjeux économiques se sont renforcés à une vitesse spectaculaire. Ce mouvement, mènera à la formation de la bulle spéculative concernant les NTIC sur les marchés boursiers dans, laquelle éclatera en 2000 et entraînera une réorganisation profonde du secteur, comme nous le montrerons (III.3).

La dernière section, précisera les changements intervenus après la crise (2002-2003) et jusqu'à nos jours. Nous montrerons que le secteur continue de se développer dans les mêmes conditions qu'avant la crise, mais que pour les opérateurs historiques européens de nouveaux enjeux émergent. Il leur faut retrouver la confiance de leurs partenaires (les clients et les actionnaires, notamment) et créer encore plus de valeur pour l'actionnaire (III.4).

### ***III.1. Les méthodes de l'enquête de la recherche empirique sur la démarche RSE officielle de France Télécom***

Nous avons présenté dans le chapitre II, le cadre méthodologique de notre recherche et précisé que nous l'avons commencée en avril 2007. L'étude sur la démarche RSE officielle de France Télécom a constitué la première étape de cette recherche.

Il faut maintenant que nous expliquions les méthodes utilisées pour réunir et analyser les informations nécessaires à la reconstitution de l'histoire de l'entreprise, du contexte d'émergence de son dispositif RSE officiel et de son mode de déploiement au niveau Groupe.

Nous préciserons d'abord les méthodes de recueil de l'information (III.1.1) et ensuite celles de traitement des « données » (III.1.2).

#### ***III.1.1. Les méthodes de collecte de l'information***

Nous nous sommes appuyée sur l'analyse des documents produits par ou sur France Télécom et sa démarche RSE ; la pratique de l'observation participante ; et la conduite d'entretiens menés auprès des responsables des fonctions liées au déploiement de la démarche RSE de l'entreprise et de sa délégation de service public, à différents niveaux hiérarchiques, comme le préconise le protocole commun de notre groupe de travail du programme ANR.

Avant de nous intéresser spécifiquement au cas de France Télécom, nous avons utilisé **des informations documentaires pour mieux comprendre l'organisation de son secteur d'activité** (les « Cahiers de l'industrie », plusieurs rapports, synthèses et ouvrages,...)<sup>60</sup> et

---

<sup>60</sup> Parmi les données documentaires on peut citer : Alary-Grall L., Bourgeois P., Pijaudier-Cabot F., et Toffin-Payne J., (2001), Où en est l'ouverture à la concurrence, Paris, *Cahier de l'industrie*, n°67, p. 1-10 ; Pichault F., Rorive B., Zune M., (2002), Etude « TIC et métiers en convergence », Paris, *Rapport de la DiGITIP* ; Benamrane D., Jaffré B., et Verschave, F. X. (sous la coord. de), (2005), *Les télécommunications entre bien public et marchandise*, Paris, Charles Léopold Mayer ; Faure P., (2007), Rapport d'étape du groupe de travail sur les perspectives du secteur des télécommunications en France et en Europe, Paris, *Rapport I II du Conseil des technologies de l'information* ; Faure P., (2007), Rapport du groupe de travail sur les perspectives du secteur des télécommunications en France et en Europe : propositions, Paris, *Rapport II du Conseil des technologies de l'information*,...

visité les sites institutionnels des initiatives collectives en faveur de la RSE<sup>61</sup> des acteurs de la communauté des télécommunications.

Nous avons ensuite analysé des **documents produits sur et par France Télécom et sur son dispositif RSE** (rapports d'activité et documents de référence de l'entreprise, bilans sociaux, rapports RSE, chartes des valeurs et règles déontologiques du groupe, brochures RSE, supports de communication, catalogues d'offres de produits et services destinés au public, articles de presse et de recherches, livres, etc.).

Nous avons aussi réuni et analysé **des informations secondaires issues de diverses enquêtes sur France Télécom** (notamment, les rapports et synthèses du cabinet d'expertise Technologia, recruté par France Télécom en 2009 après la médiatisation de la «vague» de suicides dont Opérations France est le théâtre, pour réaliser un bilan de situation sur la problématique du stress au travail ; quelques ouvrages et des reportages alimentés d'entrevues et de débats). Nous avons, d'ailleurs, rencontré certains auteurs de ces textes (consultants et personnalités du monde scientifique et journalistique) (Annexe 3)<sup>62</sup>.

**Dans l'entreprise, plusieurs occasions nous ont permis de pratiquer l'observation.** En juin 2007, nous avons participé durant deux jours, à une **session de formation** à la RSE destinée à des cadres opérationnels de niveau n-2 à n-4 de la ligne hiérarchique. Cette session a été animée par des consultants extérieurs et 19 cadres étaient présents. Ils étaient issus soit d'Opérations France, soit du siège social de l'entreprise. Durant la première journée, plusieurs interventions ont eu lieu, et nous avons obtenu l'autorisation de les enregistrer. La responsable du dispositif RSE officiel du Groupe a d'abord présenté ses objectifs et les perspectives à venir en termes de déploiement. La directrice de l'agence de notation extra financière d'origine française VIGEO, a ensuite expliqué le rôle de sa structure et les modes d'évaluation utilisés pour noter la démarche RSE de France Télécom. Le directeur de la politique éthique de France Télécom a aussi commenté les enjeux liés à l'application en interne, des principes de la Charte de l'entreprise et a présenté les modalités du suivi de cette politique. Des ateliers de travail ont été organisés le reste du temps et nous y avons participé ce qui a facilité la prise de contact avec les participants. Nous avons alors amplement échangé avec eux sur le sujet de la RSE, notamment lors des pauses déjeuners.

---

<sup>61</sup> Par exemple, les sites du Global e-sustainability initiative (Gesi) ; de l'Union Internationale de Télécommunication (UIT) ; du Sommet Mondial pour une Société de l'Information (SMSI) ; de l'association des opérateurs européens de télécommunication (ETNO)...

<sup>62</sup> Liste des experts rencontrés et des principales informations qualitatives secondaires exploités.

Du 27 au 31 août 2007, nous avons occupé **un poste de travail dans le centre de traduction du dispositif RSE officiel de France Télécom : la Direction de la Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable (REDD)**. Nous avons pris des notes chaque jour sur le fonctionnement de ce centre et sur la manière dont ses membres interagissaient. De ce poste, nous avons accédé à l'Intranet du Groupe pour compléter la collecte des informations documentaires, notamment sur l'organisation du système de management de la RSE (fiches descriptives des outils de gestion RSE, de postes de correspondants situés dans les différentes entités du groupe, ...). Nous avons aussi assisté à une réunion de sensibilisation au Système de Management Environnemental (SME) du groupe. Cette réunion concernait les correspondants RSE des branches opérationnelles « pays » de France Télécom et visait à leur fournir des arguments pour favoriser le déploiement du SME dans les filiales des branches. Nous avons aussi été formée au logiciel de reporting RSE et à l'outil de gestion permettant d'évaluer les risques RSE des produits et services de France Télécom. Ces formations nous ont été délivrées par les personnes responsables du suivi de ces outils de gestion.

Durant les deux ans de l'enquête terrain, nous avons par ailleurs assisté **aux séminaires organisés par le centre de traduction**. Ces séminaires regroupaient les correspondants pays/filiales et/ou métiers du dispositif RSE officiel de France Télécom (**Tableau 1**). Généralement, les membres du centre présentaient un bilan des avancées et des difficultés rencontrées pour déployer leurs programmes et actions RSE et des correspondants exposaient des exemples de bonnes pratiques, c'est-à-dire, les astuces qu'ils ont développées au sein de leurs entités pour implémenter le dispositif. Parfois, des intervenants extérieurs (auditeurs, consultants,...) étaient présents pour exposer les fonctionnalités d'un outil de gestion RSE, comme la norme AA1000 (qui depuis 2008, comme nous le verrons, guide le système de management du dispositif RSE officiel de l'entreprise). Différents supports élaborés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel étaient remis aux correspondants RSE (manuels de dialogue avec les parties prenantes, présentation du SME, etc.). Ces supports contiennent les lignes directrices, des consignes, ou des suggestions d'actions. Nous avons eu l'autorisation de les récupérer. Enfin, chaque séminaire a été l'occasion d'échanger avec les acteurs présents de l'entreprise.

TABLEAU 1 :  
PLANNING DES SEMINAIRES ORGANISES PAR LE CENTRE DE TRADUCTION DU  
DISPOSITIF OFFICIEL DE FRANCE TELECOM



|                                                                                                                                                                                                                 |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Séminaire réunissant l'ensemble des correspondants RSE (bilan d'avancement)                                                                                                                                     | Fév. 07  |
| Séminaire réunissant les correspondants RSE métiers + intervention de l'auditeur du rapport DD de 2007                                                                                                          | Avril 07 |
| S réunissant l'ensemble des correspondants RSE + présentation des nouvelles orientations du centre de traduction (objectif du pôle « clients et société », nouvelles exigences en matière de reporting RSE,...) | Mars 07  |
| Séminaire réunissant l'ensemble des correspondants RSE (bilan d'avancement)                                                                                                                                     | Mai 08   |
| Présentation de la Norme AA1000 aux membres du réseau                                                                                                                                                           | Mars 09  |

**Les entretiens semi directifs ont été menés auprès des responsables des fonctions liées au déploiement du dispositif RSE de l'entreprise et de sa délégation de service public, à différents niveaux hiérarchiques.**

Nous avons rencontré la responsable du dispositif RSE officiel à plusieurs reprises (**tableau 2**), 13 membres de son équipe, 14 correspondants RSE et le directeur des Affaires publiques de France Télécom (qui n'est pas un correspondant RSE) (**tableau 3**). Parmi ces personnes, certaines ont participé au processus de mise en place du dispositif RSE officiel du groupe. Nombreuses ont été recrutées en 2007 après la nomination de la responsable RSE nous ayant donné son accord pour l'étude. Tous ont reçu un courrier électronique présentant notre demande d'entretien. Ce courrier, rédigé par nos soins et auquel nous avons joint la présentation du programme ANR, a été envoyé par la responsable du centre de traduction (Annexe 4)<sup>63</sup>. Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente. Tous ont été enregistrés et retranscrits immédiatement. Certaines personnes nous ont fourni des documents pour appuyer leurs propos.

TABLEAU 2 :

PLANNING DES REUNIONS TENUES AVEC LA RESPONSABLE DU CENTRE DE TRADUCTION

|                                                                                                                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| R1 : Accord de participation au projet doctoral et ANR (présence de notre directrice de thèse)                                                                                                                                   | Avril 07   |
| R2 : entretien 1                                                                                                                                                                                                                 | Juin 07    |
| R3 : précision sur le déroulement de l'enquête                                                                                                                                                                                   | Juin 07    |
| R4 : point sur la 1ère vague d'entretiens et présentation des premiers résultats de l'analyse documentaire                                                                                                                       | Juil. 07   |
| R5 : choix des terrains d'enquête pour approfondir l'étude de la dynamique de la démarche RSE (stratégie « achats responsables » et processus d'application de l'accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux) | Février 08 |
| R6 : préparation de la réunion de restitution des résultats aux répondants de l'étude globale et contextualisée de la démarche RSE                                                                                               | Juin 08    |
| R7 : clôture du projet (en présence de notre directrice de thèse)                                                                                                                                                                | Mars 09    |
| R 8: entretien 2                                                                                                                                                                                                                 | Mars 09    |

<sup>63</sup> Courrier adressé aux répondants de l'enquête globale de la démarche RSE

Nous avons interrogé la responsable du dispositif RSE officiel, au début et à la fin de notre enquête (R2, R8). Les autres rencontres ont été l'occasion de l'informer sur l'évolution de la recherche (précision sur les questionnements, le programme de travail, le choix des terrains de l'enquête, etc.) et d'obtenir de sa part des compléments d'informations (coordonnées du personnel, détails sur le fonctionnement de tels ou tels outils de gestion RSE, etc.).

TABLEAU 3 :  
LISTE DES REpondants AU NIVEAU GROUPE

| Origine                                                             | Fonctions                                                                                      | Ancienneté dans le poste | Date des entretiens |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Direction du suivi du dispositif RSE (13 membres rencontrés sur 14) | Directrice                                                                                     | Depuis 2007              | Tableau 1           |
|                                                                     | assistante                                                                                     | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
|                                                                     | responsable du pôle Environnement                                                              | Depuis 2007              | Février 08          |
|                                                                     | chargé de la gestion des déchets                                                               | Depuis 2007              | Congés parental     |
|                                                                     | chargé du déploiement du Système de Management Environnemental                                 | Depuis 2007              | Juillet 07          |
|                                                                     | responsable du pôle Sociétal                                                                   | Depuis 2007              | Juillet 07          |
|                                                                     | chargé de l'axe onde électromagnétique-santé                                                   | Depuis 2007              | Juillet 07          |
|                                                                     | responsable Produits et services responsables                                                  | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
|                                                                     | chargé du reporting RSE                                                                        | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
|                                                                     | chef de projet Stratégie de communication                                                      | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
|                                                                     | chef de projet Intranet/internet                                                               | Depuis 2007              | Juillet 07          |
|                                                                     | chargé de la coordination internationale et de la gestion des questionnaires RSE               | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
|                                                                     | chargé de la veille réglementaire internationale dans les champs couverts par la démarche RSE  | Depuis l'origine         | Juillet 07          |
| Direction financière groupe                                         | Chargé de la communication financière à l'attention des investisseurs socialement responsables | depuis 2007              | Novembre 07         |
| Direction des achats groupe                                         | directeur Qualité fournisseur                                                                  | depuis l'origine         | Novembre 07         |
| Direction du marketing stratégique groupe                           | chargé de la ligne de Produits et services responsables                                        | depuis 2007              | Juillet 07          |
| Direction de la communication et de la marque groupe                | directeur des médias électroniques                                                             | depuis 2007              | Novembre 07         |
| Direction Réseaux Opérateurs et Systèmes d'information groupe       | directeur                                                                                      | Depuis 2007              | Novembre 07         |
| Comité Ethique                                                      | directeur Ethique et Gouvernance de France                                                     | depuis l'origine         | Mai 08              |

|                                                                |                                                                                                                                                                                |                  |                         |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
|                                                                | Télécom                                                                                                                                                                        |                  |                         |
| Direction de la communication groupe                           | directeur de la fondation (Mécénat et Solidarité)                                                                                                                              | depuis l'origine | Juillet 07              |
| Direction de la communication groupe                           | chargé des relations avec les Collectivités locales (périmètre France)                                                                                                         | depuis l'origine | Septembre 07            |
| Direction des RH groupe                                        | directeur des Relations Sociales Internationales                                                                                                                               | depuis l'origine | Septembre 07 et mars 10 |
| Direction RH de la division Afrique Moyen-Orient, Asie (AMEA)  | responsable de la communication interne                                                                                                                                        | depuis 2007      | Juillet 07              |
| Direction RH de la division Europe, Moyen-Orient (EME)         | responsable sécurité, archivage, éthique                                                                                                                                       | depuis 2007      | Septembre 07            |
| Direction des RH de la division Orange Business Services (OBS) | responsable éthique et RSE pour la partir France d'OBS (a réalisé pour le compte de l'Institut des métiers de France Télécom une étude sur les situations d'exclusion interne) | depuis 2007      | Septembre 07            |
| Orange Labs R&D                                                | responsable éthique et RSE pour la partir France d'OBS                                                                                                                         | depuis 2007      | Septembre 07            |
|                                                                | chargé RH, communication, logistique, sécurité                                                                                                                                 | depuis 2007      | Novembre 07             |
| Direction des Affaires publiques groupe                        | directeur des affaires publiques                                                                                                                                               |                  | Septembre 07            |

En février 2008, nous avons interrogé **la première responsable du dispositif RSE officiel de France Télécom** (de 2003 à 2006) et **le directeur de la délégation à l'Environnement** (de 1998 à 2002) (ces personnes sont actuellement à la retraite). Ces entretiens ont notamment permis d'obtenir des informations plus précises sur les conditions d'élaboration du dispositif RSE officiel. Ils ont duré en moyenne deux heures, ont été enregistrés et retranscrits.

En juillet 2008, un **responsable Unité de recherche offres de produits et services DD**, a été nommé à la direction R&D du groupe. Nous avons souhaité le rencontrer pour obtenir des détails sur ces offres et leurs perspectives de développement. Puis, en mars 2010 alors que France Télécom a révisé ses modes de gouvernement et de management, comme nous le verrons dans le chapitre III, nous avons interrogé **le responsable DD produits et services du nouveau centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe (tableau 4) :**

TABLEAU 4 :  
ENTRETIENS COMPLEMENTAIRES

|                                      |                                                                  |                                |          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| Orange Labs, R&D groupe              | Responsable Unité de recherche offres de produits et services DD | Correspondant RSE depuis 2008  | Juil. 08 |
| Direction de la Qualité et de la RSE | Responsable DD produits et services                              | Correspondant depuis mars 2009 | Juin 10  |

**Au total 31 personnes** ont donc été interrogées dans le cadre de l'étude globale et contextualisée de la démarche RSE de France Télécom.

Nous présenterons maintenant les méthodes d'analyse des informations utilisées.

### ***III.1.2. Les méthodes de traitement de l'information***

Nous avons utilisé la méthode de l'analyse thématique (et plus rarement lexicographique) de contenu pour identifier les thèmes récurrents dans les rapports DD de l'entreprise et les entretiens. Pour améliorer la validité de nos interprétations, nous avons ensuite fait un retour aux personnes concernées par les résultats de ces analyses (à la responsable du centre de traduction du dispositif RSE officiel et aux membres de son équipe) et aux acteurs impliqués dans la collecte des données (les répondants aux entretiens).

Parmi les sources documentaires recueillies, **les rapports DD/RSE de France Télécom, de la première édition (2001) à celle de 2009 ainsi qu'une communication de 1989<sup>64</sup>, ont donc fait l'objet d'une analyse thématique.** Nous avons élaboré un tableau Excel présentant le contexte, les enjeux RSE prioritaires (en tout cas, annoncés comme tels dans les rapports) et les résultats obtenus. Nous avons résumé nos interprétations du contenu de ces rapports et en avons extrait plusieurs citations (Annexe 5)<sup>65</sup>. Dans un second tableau Excel, les éditoriaux des rapports ont aussi été comparés d'une année à l'autre. Nous avons retenu quatre thèmes : la définition de la RSE donnée par le Président Directeur Général de l'entreprise ; la (les) cible(s) des actions mises en place dans le cadre du dispositif RSE ; les objectifs qui lui ont

<sup>64</sup> La communication s'intitule « *Un avenir d'avance* » et a été rédigée par la délégation de la Communication de la Direction Générale des Télécommunications, présidée par Marcel Roulet, 1<sup>er</sup> Président Directeur Général de France Télécom. Cette communication nous a été remise par la directrice de la démarche RSE de France Télécom. Puis, elle a retenu notre attention car elle retrace le cheminement parcouru par l'entité depuis sa création en 1889. Enfin, elle raconte comment celle-ci s'est organisée pour mener à bien sa mission de service public. Ensuite, elle éclaire sur le rôle social tenu par l'ex monopole public avant l'avènement de la RSE.

<sup>65</sup> Tableau d'analyse des rapports RSE de France Télécom

été assignés et les modes de déploiement prévus (Annexe 6)<sup>66</sup>. Nous avons également effectué une étude des occurrences de termes s'inscrivant dans le champ lexical du Service public et de la RSE grâce au moteur de recherche du logiciel Adobe reader PDF (Annexe 7)<sup>67</sup>. Les entretiens ont aussi été traités selon la méthode de l'analyse thématique. Nous avons adopté une approche verticale, c'est à dire, que nous avons travaillé entretien par entretien pour repérer au sein de chacun d'eux les mots, les idées clés, la structuration,... qui lui sont propres. Nous avons alors fait apparaître à l'issue de chaque entretien les thèmes abordés, la logique et l'énonciation (style, langage propre au discours du répondant). Nous avons ensuite regroupé les entretiens selon l'origine des répondants (membre du centre de traduction, correspondants RSE, autres...). Les catégories d'analyse ont d'abord été définies à partir du guide d'entretien, mais d'autres ont émergé d'un travail sur un échantillon aléatoire du corpus confronté aux premières hypothèses larges que nous commençons à formuler. Nous avons alors comparé les réponses des différents répondants et considéré les informations pertinentes au regard des thèmes retenus (Annexe 8)<sup>68</sup>.

En ce qui concerne les informations factuelles, **la triangulation des sources** a fait apparaître une convergence de résultats. Pour renforcer la validité de l'ensemble de nos interprétations, nous avons effectué un retour de nos analyses à la responsable du dispositif RSE officiel de l'entreprise et à nos interviewés pour vérifier que les résultats leur semblaient pertinents, mais aussi à des experts du domaine (en l'occurrence notre directrice de thèse et les membres du programme ANR connaissant bien France Télécom.)

Nous avons d'abord rédigé, en collaboration avec notre directrice de thèse, une monographie de la démarche RSE de France Télécom, structurée à partir de la grille du programme ANR (encadré 1), dans l'intention de la remettre à la responsable du dispositif RSE officiel de France Télécom. En mars 2008 (tableau 1 : R6), nous avons ensuite organisé une réunion de restitution des résultats de l'étude, avec la responsable du dispositif RSE officiel, une personne du centre de traduction ayant participé au processus d'élaboration du dispositif, notre directrice de thèse et notre collègue du programme ANR qui nous a introduite à France Télécom. Nous avons essentiellement échangé sur les freins et les facilités rencontrés par les membres du centre de traduction et du réseau du dispositif RSE officiel, dans l'exercice de

---

<sup>66</sup> Tableau d'analyse des éditoriaux des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009

<sup>67</sup> Tableau des occurrences de termes

<sup>68</sup> Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens de l'étude globale de la démarche RSE

leurs fonctions. Nous avons aussi débattu nos scénarii de démarches RSE, en illustrant nos propos par le cas de France Télécom. A l'issue de cette réunion, la monographie a été remise à la responsable du dispositif. Celle-ci nous a adressé ses remarques, peu de temps après, puis a validé son contenu.

La seconde réunion s'est tenue en juillet 2008 (tableau 1 : R8) et a regroupé la responsable du dispositif RSE de France Télécom et 17 correspondants RSE parmi les 28 interrogés. La restitution des résultats s'est déroulée en trois temps. Nous avons d'abord exposé notre analyse sur l'évolution du dispositif RSE officiel de l'entreprise, de sa création jusqu'en 2008. Nous avons ensuite présenté les convergences et divergences de points de vue observées concernant : les raisons de l'introduction de la RSE dans France Télécom ; les enjeux qui lui sont attachés ; les principaux événements ou éléments influençant la trajectoire du dispositif RSE de l'entreprise ; et les relations RSE/SP/profitabilité. Enfin nous avons fait part de nos premières interprétations des freins et des facilitations qu'ils rencontrent pour déployer la RSE dans le Groupe. Notre présentation a suscité des réactions qui nous ont permis de clarifier et préciser nos interprétations. Avant de nous séparer, nous avons annoncé le lancement des études dans les espaces d'action sélectionnés.

Finalement, ces méthodes ont bien confirmé que nos interprétations semblaient plausibles et que nous n'avions pas fondamentalement déformé les données factuelles. C'est à la suite de ce travail de restitution des résultats que nous avons complété notre recueil de l'information, en interrogeant des acteurs ciblés dans l'entreprise, pour approfondir et enrichir certains points de nos analyses (tableau 4).

Ainsi, nous pensons que nous avons bénéficié d'un large accès à des informations riches et que leur traitement systématique, rigoureux, nous permet de rendre compte d'une manière certes subjective, mais bien documentée, des évolutions de l'activité « télécommunication », de l'entreprise France Télécom, du contexte d'émergence de sa démarche RSE et du mode d'existence de celle-ci au niveau groupe (corporate).

### ***III.2. Des télécommunications « biens publics » aux télécommunications « marchandises » (1794-1980/90)***

Nous avons précisé, en introduction de ce chapitre, que les représentations des télécommunications, depuis la création de cette activité, sont tiraillées entre un statut de bien public et de marchandise.

Nous allons, maintenant, mettre en perspective l'origine de cette controverse, la manière dont les compromis se sont établis entre les acteurs de la communauté des télécommunications en France et aux Etats-Unis, depuis la création de l'activité jusqu'aux années 1980/90. Nous présenterons alors la manière dont l'entreprise, terrain de notre recherche, a bâti ses propres compromis, s'est adaptée aux évolutions du secteur ou les a provoquées.

Nous commencerons par relater les conditions d'émergence des télécommunications en France et aux Etats-Unis. Dans ces deux pays, un modèle d'organisation monopolistique, légitimé par le caractère de bien public de l'activité s'est imposé. En France, il sera géré par le secteur public et aux Etats-Unis confié à une entreprise privée, ATT. Dans les deux cas, on assistera au déploiement d'une stratégie de couverture de l'ensemble du territoire (III.2.1).

Cependant, depuis le début du 20<sup>ième</sup> siècle, ce mode d'organisation monopolistique fait l'objet de vives critiques. Il subira des transformations à partir des années 1970 pour finalement être abandonné aux Etats-Unis en 1982 et en France en 1990. Nous poursuivrons en exposant les moteurs de ce changement et les nouvelles règles de fonctionnement du secteur (III.2.2).

Nous terminerons cette section en évoquant les transformations opérées par FT depuis l'ouverture de son marché à la concurrence (III.2.3).

#### ***III.2.1. Le contexte d'émergence des télécommunications « bien publics »***

A la création de l'activité « télécommunication », en France comme aux Etats-Unis, les télécommunications sont considérées comme des biens d'utilité publique. Ils se développent dans un cadre monopolistique, d'Etat en France, et privé aux Etats-Unis. Au plan international, leur caractère de bien public est même reconnu en 1947 par l'Organisation des Nations-Unis.

Le télégraphe est le point de démarrage des systèmes de télécommunications que Flichy, (1991, p.48) décrit à partir des quatre caractéristiques suivantes : une transmission très rapide, un réseau permanent, un corps technique spécialisé responsable de son exploitation, le codage de l'information dans un langage universel.

En France, les premières lignes de télégraphie optique ont été installées en 1794 par la Convention, dans un contexte d'économie de guerre. Dès l'émergence de cette innovation ses défenseurs y ont vu un moyen d'assurer une cohérence nationale. Jusqu'en 1850, l'idée de l'utiliser à des fins privées a été écartée par les gouvernements qui se sont succédés (Barreau et Mouline, 2000, p. 29). Le vote de la loi de 1837 a instauré un monopole étatique sur le télégraphe et ses usages ont été essentiellement militaires et de contrôle-police. C'est par la loi de 1850 que l'administration du télégraphe s'est ouverte à la communication privée. *« L'organisation étatique est défendue par les économistes saint-simoniens qui exercent une forte influence sur les dirigeants politiques du Second Empire »* (Barreau et Mouline, 2000, p. 29). Dans ce cadre, l'intervention étatique est justifiée par l'utilité *« perçue des voies de communications qui affectent d'une manière permanente l'ensemble des transactions de toute nature »* qui *« nécessite une unité d'administration [et] demande un personnel d'élite »* (ibid., 2000, p. 29). La classe politique au pouvoir a adhéré à cet argument. L'exploitation du télégraphe français a alors été confiée en 1873 à La Poste qui, depuis 1829, construit un réseau postal au service de tous les citoyens sur l'ensemble du territoire français.

Aux Etats-Unis, l'inventeur de la télégraphie électrique a obtenu du Congrès le financement de la première ligne en 1844. Le projet d'exploitation du télégraphe a été d'abord confié à la Poste mais l'ampleur des investissements a poussé le Congrès à revendre le réseau de télégraphie à une société privée. Ce réseau s'est déployé rapidement et par le jeu des fusions, en 1870, la Western Union possédait le quasi monopole du télégraphe américain.

Quant au téléphone, il a été au départ pris en charge par plusieurs sociétés privées dans les deux pays. Plus tard, en France, les sociétés privées ont été écartées par l'instauration d'un monopole public justifié par le régime du SP ; aux Etats-Unis, elles ont été découragées par une réglementation élaborée sous la pression de la firme dominante ATT.

En France, les premiers usagers du réseau téléphonique ont été des professionnels. Les pouvoirs publics étaient peu intéressés par le téléphone car il ne permettait pas les liaisons interurbaines, les plus utiles pour un usage de contrôle de police (Ibid., 2000, p.30). Ce désintérêt des pouvoirs publics a conduit à confier le développement du téléphone à des



sociétés privées. Trois concessions leur ont été accordées en 1879 et elles ont fusionné l'année suivante, créant un monopole de fait : la Société Générale des téléphones (SGT). En 1882, l'Etat a mis la SGT en concurrence et en 1889 l'a nationalisée. La même année, après de nombreux débats, le téléphone a été rattaché au ministère des Postes et Télégraphes. Le téléphone a alors acquis **le caractère d'un service public**, bien qu'il ne réponde pas au principe d'égalité, puisque ses usagers ne sont pratiquement que des professionnels.

Aux Etats-Unis, le développement du téléphone a été géré par la société Bell créée en 1877 à Boston, faute de trouver un accord avec les entreprises de Télégraphe et notamment la Western Union. Les banquiers et les agents de changes ont été les premiers utilisateurs et l'usage du téléphone est resté uniquement professionnel jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle. La Société Bell s'est développée en reliant les principales villes américaines et en 1885 elle est devenue ATT. En 1907, T. Vail, qui avait dirigé la société Bell a repris la direction de ce groupe et a élaboré *« le système téléphonique américain »*. Pour T. Vail, *« la valeur de ce moyen de communication dépend du nombre de connexions potentielles. La construction d'un réseau unifié sur l'ensemble du territoire américain constitue la solution optimale »* (Barreau et Mouline, 2000, p.31). C'est donc par l'unification technique du réseau que T. Vail est parvenu progressivement à atteindre son objectif<sup>69</sup>. En 1894, ATT détenait ainsi 80% du marché américain des services téléphoniques. Dans ce contexte, l'usage du téléphone a été, dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, étendu à la gestion familiale (commandes, prises de rendez-vous).

A l'échelle internationale, la coordination technique de l'activité est organisée depuis 1865 par une organisation intergouvernementale, L'Union Internationale du Télégraphe devenue en 1932, l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Créée pour harmoniser les politiques nationales, elle est constituée de représentants des Etats et d'entreprises privées (opérateurs, constructeurs, prestataires de services, organismes de recherches, etc.). Elle élabore des synthèses sur les grands thèmes et questions de son domaine (techniques, normes, réglementations et tarifs), nécessaires aux acteurs de la communauté mondiale des télécommunications, notamment aux opérateurs et régulateurs. Depuis 1947, elle est rattachée à l'Organisation des Nations-Unis et la mission suivante lui incombe : *« promouvoir et faciliter le développement mondial des télécommunications au bénéfice universel de*

---

<sup>69</sup> Des spécifications précises sont données aux compagnies indépendantes. Puis en 1882 T. Vail achète Western electric, un constructeur de matériels télégraphiques et téléphoniques qui fournira par la suite les équipements de toutes les compagnies téléphoniques du groupe ATT.

*l'humanité, par l'intermédiaire d'une législation, d'un consensus mutuel et d'une action coopérative* » (Fullsack, 2005, p. 349). Ce rattachement confère donc aux télécommunications un caractère de bien public mondial. Dans ce cadre, l'IUT est censé fournir les produits et services requis à la communauté mondiale des télécommunications, de façon optimale.

Ainsi, en France et aux Etats-Unis, les motivations à l'origine d'une gestion monopolistique des télécommunications permettant le déploiement d'une stratégie de couverture d'ensemble du territoire, ont été différentes. Mais dans les deux pays, elles se sont appuyées sur une conception des télécommunications comme bien public, partagée et encouragée, au plan international, par l'ONU.

Intéressons-nous, maintenant, aux raisons de l'évolution du mode de gestion des télécommunications vers une régulation par le marché, et à ses effets sur l'organisation du secteur.

### ***III.2.2. Vers la marchandisation des télécommunications***

Le modèle monopolistique dans le domaine des télécommunications a commencé à faire débat à partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle. En France, il a été conservé jusqu'en 1990, mais a évolué vers une forme différente, dès le début des années 1970. Aux Etats-Unis, ce modèle a continué à s'imposer, jusqu'aux années 1970, contre l'acceptation d'une forte réglementation de l'activité. Cependant, dans un contexte de découvertes technologiques et d'ouverture à la concurrence d'activités annexes aux télécommunications, ATT révisera sa position et obtiendra la libéralisation souhaitée du marché américain en 1982. Cette ouverture marque « symboliquement » le début du règne de la conception des télécommunications comme « marchandises ».

En France, le modèle du monopole étatique adopté pour la poste a complètement inspiré l'organisation choisie pour le télégraphe, puis pour le téléphone. Ce modèle a été contesté après la guerre de 1914-1918, pour des raisons liées à l'extension considérable de la sphère publique et au défaut de qualité du service de télécommunications. Le débat a opposé les libéraux qui proposaient de transférer l'activité au secteur privé et les étatistes qui souhaitaient « industrialiser » l'Etat, c'est-à-dire d'appliquer à cette activité les méthodes de gestion du

secteur privé. Ces différents se sont clos par l'adoption de la loi de 1923 créant un budget annexe pour l'administration des PTT. De nouvelles propositions ont émergé dans les années 1960 pour donner plus d'autonomie de gestion aux télécommunications (création d'un établissement public ou d'une société nationale de télécommunications). La stagnation du téléphone, faute de financement, en a été l'une des principales raisons. En 1971, deux Directions autonomes sont finalement créées au sein du Ministère des PTT : la Direction Générale des Télécommunications (DGT) et la Direction Générale de La Poste (DGP). On assiste alors au décollage du téléphone, grâce à l'appel à l'épargne et aux capitaux privés dans un contexte de mutation du secteur. A partir des années 1970, la convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications permet de transporter des voix, des images et des données sur un même réseau. Ces nouveaux services font appel à de nouvelles compétences relevant autrefois de secteurs différents (constructeurs informatiques, SSII, concepteurs de programmes audiovisuels, etc.). Par ailleurs, le développement des services dont les utilisateurs ont désormais besoin au niveau mondial pousse à des rapprochements entre les entreprises. Entre 1974 et 1982, la DGT a massivement investi dans la Recherche et Développement (inventions de la commutation numérique, du minitel, etc.). Elle a aussi mis en service plus de lignes, qu'elle n'en avait installées en un siècle (Boneu, Fettu et Marmonier, 1992, p. 126). Il fallait en effet rattraper le retard de la France par rapport aux autres pays d'Europe (l'Allemagne, notamment). Ce rattrapage s'est opéré en respectant les valeurs du SP (assurance d'un service constant et de qualité, mise en place d'un système de péréquation des tarifs, adaptation du service aux besoins des usagers). C'était le temps de la production et de la technique. Ce mode de fonctionnement de la DGT s'est étendu jusqu'en 1989-1990 (Barreau et Mouline, 2000, p. 32).

Aux Etats-Unis, la stratégie d'un « service universel » des télécommunications mise en place par ATT entre en contradiction avec la législation antitrust (Sherman antitrust Act) de 1890. L'opérateur a été attaqué, à plusieurs reprises, par des sociétés concurrentes devant les juridictions. Pour conserver sa position monopolistique et échapper aux rigueurs de cette législation, la Direction d'ATT mettait en avant la nécessité « *d'une protection étatique à l'égard d'une entreprise qui s'efforce de servir l'ensemble de la communauté contre une concurrence agressive qui n'exploiterait que les segments les plus profitables* » (ibid., 2000, p.33). Elle a obtenu l'adoption de plusieurs lois successives dont : le « Communications Act », voté par le Congrès en 1934, qui a créé un cadre réglementaire spécifique pour

l'activité de télécommunication<sup>70</sup> et le « Consent Act », voté en 1956, qui a permis à ATT de conserver son activité de constructeur de matériels télégraphiques et téléphoniques, Western Electric, ainsi que son centre de recherches, Bell laboratories, contre l'interdiction de se diversifier dans de nouvelles activités, notamment l'informatique, et d'internationaliser son offre de matériels et de services.

Dans les années 1970, l'approche par la réglementation adoptée par ATT pour conserver sa position dominante, devient un handicap dans un contexte de découvertes technologiques et d'ouverture à la concurrence d'activités annexes aux télécommunications (terminaux, services spécialisés). ATT a donc révisé ses positions. Elle obtiendra la libéralisation souhaitée du marché des télécommunications américain.

Face à la concurrence, ATT a d'abord mené de grandes campagnes de communication sur ses dangers, notamment sur *« l'impossibilité de pratiquer une péréquation tarifaire entre communications locales et « longue distance » et sur la difficulté à maintenir un niveau élevé de service, dans un cadre déréglementé »* (Ibid., 2000, p. 34). Cependant, l'opinion publique a accueilli favorablement les tentatives d'introduction de cette concurrence et ATT a ressenti le besoin de se diversifier, en exploitant les nouvelles technologies liées à l'informatique, et d'internationaliser son offre de produits et services pour continuer son déploiement, ce qui lui était interdit par le Consent Act de 1956.

En 1982, cet interdit sera levé contre l'acceptation de se séparer des 22 filiales locales que le groupe avait acquises au cours de son développement. ATT a néanmoins gardé sa position dominante dans le secteur grâce à son centre de recherches, Bell laboratories, et son constructeur de matériel Western Electric. Quant aux 22 filiales, elles ont fusionné et créé huit compagnies, sans que les juridictions antitrusts ne soient intervenues. Le marché américain s'est donc caractérisé par un profond mouvement de déstructuration.

Dans les années 1980, la « déréglementation » s'est imposée en Europe. Elle mènera la Commission européenne, en 1987, à publier un livre vert sur les télécommunications résumant les nouvelles règles de fonctionnement du secteur applicables dans l'ensemble des Etats membres. Ces règles visent pour l'essentiel à organiser la concurrence dans le marché

---

<sup>70</sup> Dans le cadre de cette législation, une agence indépendante, la « Federal Communications Commissions » est créée. Son rôle consiste à réglementer les échanges téléphoniques entre Etats américains et avec l'étranger afin d'offrir un service de télécommunication généralisé et peu onéreux aux habitants des Etats-Unis.

intérieur de l'Europe. Elles accordent, de fait, peu d'importance au caractère de bien public des télécommunications.

Les pressions exercées par le gouvernement Reagan, sur les Etats européens ont, en effet, permis d'obtenir l'ouverture des marchés nord-américains et européens des télécommunications. Les pouvoirs publics britanniques, à la recherche d'une opportunité pour mettre en application le programme libéral du premier ministre conservateur, M. Thatcher, ont été les premiers à répondre aux pressions américaines. En 1984, l'opérateur British Telecom est ainsi privatisé.

Sous influence des Etats-Unis et de l'Angleterre, la Commission européenne a publié en juin 1987, le livre vert sur les télécommunications, préconisant une ouverture progressive de l'activité à la concurrence, au motif d'en assurer ainsi le développement et, *in fine*, un accès à un plus grand nombre d'individus. Ce livre résume l'environnement réglementaire proposé pour le futur marché européen des télécommunications : libéralisation des marchés des terminaux et des services à valeur ajoutée, à l'exception de la téléphonie vocale publique; séparation entre l'opérateur et le régulateur ; garantie d'un libre accès à l'infrastructure grâce à la normalisation ; application élargie des règles communautaires de concurrence à l'ensemble de l'Europe, etc. (Barreau et Mouline, 2000, p. 38).

L'adoption du mode de régulation par le marché dans cette activité, liant étroitement les dimensions économiques, politiques et sociales, a fait émerger l'expression de **service universel**, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1. Ce service, rappelons-le, correspond à un ensemble de prestations minimales, d'une qualité spécifiée, accessible à tous les utilisateurs finaux, à un prix abordable compte tenu des conditions nationales spécifiques, sans distorsion à la concurrence. Il assure ainsi, que la dimension politique du fonctionnement des réseaux sera prise en compte dans le processus de libéralisation en cours.

On peut ainsi observer que l'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications nord-américain, a entraîné progressivement celle des marchés européens, où le service universel est censé rappeler le caractère de bien public de l'activité ainsi que la dimension politique du fonctionnement de ces réseaux.

Voyons maintenant, les effets de cette ouverture à la concurrence sur le gouvernement et le management de la DGT.

### ***III.2.3. De la DGT à France Télécom***

En France, la loi du 29 décembre 1990 sur la Réglementation des Télécommunications a précisé les procédures et les conditions de la concurrence : le monopole est maintenu sur les réseaux et services de base. La DGT, désormais, confrontée à la concurrence, change de statut et de nom. C'est précisément dans ce contexte de transformation du secteur, qu'émerge en 1987, la première formalisation d'une initiative volontaire dans l'entreprise, terrain de notre recherche : la Fondation France Télécom.

La DGT, à défaut d'abandonner un statut d'entreprise publique (mal accepté par les instances européennes), « *en raison du fort attachement des agents et des organisations syndicales à ce statut et à l'unité des PTT* » (Barreau et Menard, 1993, p. 150-151), se transforme en exploitant de droit public, sous le nom de **France Télécom** (loi du 02 juillet 1990). Le changement de statut de la DGT fait suite à un débat public lancé en 1989 par le Ministre P. Quilès, suivi d'une phase de concertations et de négociations avec les syndicats (Barreau, 1995, p. 59-74). Il s'accompagnera d'un accord social, signé le 09 juillet 1990, posant les principes de la structuration d'une nouvelle grille de classification et de nouvelles règles de gestion du personnel (Barreau, 1995, p. 95-99). La présidence de France Télécom est alors confiée à M. Roulet, ancien Directeur de la DGT. Quant au choix du nom, France Télécom, il est intéressant de souligner qu'il a été anticipé par la Direction. Depuis 1987, une Fondation nommée France Télécom, est, en effet, rattachée à la DGT :

*« A partir de janvier 1987 on était toujours la DGT, mais nous nous étions autoproclamés **Entreprise** en s'appelant France Télécom [...] la Fondation a été créée pour résoudre un déficit d'image... »* (Directeur de la Fondation France Télécom de sa création jusqu'en 2008, 2007).

On voit ici, qu'au travers de cette fondation, l'enjeu poursuivi était de préparer au mieux le lancement de la nouvelle marque, France Télécom, en tentant de lui associer une image positive. Il faut préciser que depuis les années 1970, la réputation de la DGT est altérée par une dégradation de la qualité de son service. La DGT a fait appel à la sous-traitance pour répondre aux demandes nombreuses de raccordement et la qualité de son service en a pâti. Or, dans le contexte d'ouverture à la concurrence, les enjeux d'image de marque et de réputation sont des éléments clés de développement. Voici comment la Fondation structurait, à cette époque, son action pour contribuer au développement pérenne de l'entreprise :

*« Notre Fondation se centrait sur l'expression directe des personnes, contrairement à ce que nous faisons...nous utilisons des fils, des câbles, des téléphones...En 1991, nous avons créé un troisième axe de solidarité : l'autisme. En aidant les autistes, là, on montrait que véritablement c'était une responsabilité d'entreprise, dans le sens où on ne pouvait pas être soupçonné de quelque intérêt commercial...on s'adressait à des personnes qui par définition ne communiquent pas... voilà, à l'époque la fondation s'est créée comme ça...il n'y avait pas de RSE » (Ibid.)*

On peut observer qu'elle soutenait financièrement des projets associatifs dont la vocation était de favoriser l'inclusion sociale de personnes en difficulté. Si ce thème est lié à l'activité des télécommunications, les autistes ne peuvent constituer une cible commerciale directe. C'est en ce sens que le responsable de la Fondation a d'ailleurs qualifié, lors de l'entretien, l'activité de la Fondation de « désintéressée ». Aujourd'hui encore, cette Fondation continue à soutenir diverses associations. Mais, nous reviendrons sur son fonctionnement et sur son articulation avec la « RSE », un peu plus loin.

Ainsi dans cette section, notre objectif était de mettre en perspective l'origine de la tension entre les conceptions des télécommunications « biens publics » vs « marchandises », la manière dont elle a été gérée par les acteurs de la communauté des télécommunications en France et aux Etats-Unis, depuis la création de l'activité jusqu'aux années 1980/90 et présenter comment l'entreprise du terrain de notre recherche, s'est adaptée aux évolutions.

Nous avons pu observer que de la création de l'activité « télécommunication » jusqu'au début des années 1980, la conception de bien public s'est imposée pour des raisons essentiellement d'ordre plutôt politique en France, d'ordre plutôt économique aux Etats-Unis. Cette conception a ensuite évolué vers celle de marchandise, dès la fin des années 1980 aux Etats-Unis et au début des années 1990 en France, sous l'effet d'opportunités de marchés, encouragées par les ruptures technologiques et l'orthodoxie libérale. En Europe, nous retiendrons qu'un service universel, garantissant des prestations minimales d'une qualité définie selon les conditions nationales spécifiques, mais accessibles à tous à un prix abordable, rappelle aujourd'hui encore le caractère de bien public de cette activité et la dimension politique du fonctionnement de ces réseaux. Dans le reste du monde, par contre, il n'existe pas d'équivalent. S'agissant de l'entreprise qui constitue le terrain de notre recherche (tableau 5), on a pu déceler que ce changement de conception s'est, pour l'instant, traduit par une transformation de son statut (elle est désormais un exploitant de droit public) et de son



nom (elle a adopté le nom de France Télécom). Cette transformation est aussi à l'origine d'un renforcement des enjeux d'image et de réputation de l'entreprise. Une Fondation est d'ailleurs chargée de développer des actions visant à embellir cette image et cette réputation.

TABLEAU 5 :

|      | Histoire de l'entreprise : dates clés de la période                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1794 | Les premières lignes télégraphiques optiques en France sont installées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1873 | L'exploitation du télégraphe français est confié au ministère de la Poste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1889 | L'usage du téléphone devient monopole d'Etat et service public. L'administration des Postes et Télégraphe se dote d'un second « T » (PTT).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1923 | Un budget annexe est créé pour l'administration des PTT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1971 | Deux directions autonomes, la DGT (Direction générale des Télécommunication) et la DGP (générale des Postes et des services financiers) sont créées au sein des PTT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1987 | Création d'une fondation intitulée France Télécom au sein de la DGT pour soutenir des projets associatifs en lien avec le caractère de bien public des télécommunications.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1990 | La loi du 02 juillet 1990 met fin à l'administration des PTT et crée deux exploitants de droits publics, c'est-à-dire, deux personnes morales dont le budget n'est plus annexé à celui de l'Etat, la Poste et France Télécom<br><br>L'accord social du 09 juillet 1990 signé avec les organisations syndicales représentatives pose les fondements d'une nouvelle classification des fonctions du personnel et des nouvelles règles de sa gestion<br><br>La loi du 29 décembre 1990 sur la Réglementation des Télécommunications réduit le monopole de France Télécom au réseau et service de base (la téléphonie fixe) |
| 1991 | la présidence de France Telecom est confiée à Marcel Roulet, ancien Directeur de la DGT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Il nous faut maintenant analyser les transformations intervenues aux échelles du secteur et de France Télécom, depuis l'instauration d'une régulation par le marché.



### ***III.3. De l'essor des télécommunications à la crise (1990 -2005)***

Depuis les années 1990, le mode de régulation par le marché s'est imposé à l'échelle de la communauté mondiale des télécommunications.

Nous allons maintenant explorer les transformations intervenues aux échelles du secteur et de France Télécom, jusqu'à la fin de la crise qu'a connue le secteur en 2000. Nous mettrons notamment en évidence les conséquences de ces transformations sur le caractère de bien public de l'activité.

Dès la fin des années 1980, les télécommunications connaissent une période d'essor spectaculaire. On assiste alors à une montée des enjeux économiques, soutenue par le jeu de la spéculation financière. France Télécom se lancera notamment dans une stratégie de croissance onéreuse. Nous présenterons d'abord, cette période de croissance (III.3.1).

Le jeu spéculatif mènera cependant à la formation d'une bulle spéculative sur les marchés boursiers dans le domaine des NTIC, qui éclatera en 2000 et entraînera le secteur et les opérateurs historiques européens, dont France Télécom, dans la crise. Cette phase de récession sera ensuite analysée (III.3.2).

#### ***III.3.1. Les télécommunications et France Télécom, durant la période d'essor***

Nous montrerons d'abord, qu'à l'échelle du secteur, en peu de temps, l'activité des télécommunications est devenue extrêmement rentable, que son développement a profité essentiellement aux acteurs du monde de la finance et qu'il s'est accompagné en Europe, d'un engagement de la part des opérateurs historiques à préserver l'environnement au nom du DD (III.2.1.1).

Nous soulignerons, ensuite, les transformations intervenues sur le plan de l'organisation interne de France Télécom pour affronter la concurrence (III.2.1.2).

Nous regarderons, également, la façon dont l'entreprise évolue sur le plan de son engagement volontaire en faveur du bien être collectif (III.2.3)

##### ***III.3.1.1. Les tendances sectorielles***

Nous précisons donc les conditions de développement de l'activité « télécommunication » et la manière dont les opérateurs européens se sont saisis de la logique DD.

Au cours des années 1990, les télécommunications ont connu un essor spectaculaire, sous l'effet d'un développement massif de services alliant différentes technologies (téléphonie fixe, internet, téléphonie mobile). L'essor de la téléphonie mobile et le « maillage » des techniques de télécommunications ont, en effet, encouragé la multiplication des usages pour les « professionnels » et les « particuliers ». La téléphonie mobile se présente comme un réseau d'infrastructures alternatives au réseau filaire et dans ce domaine, les opérateurs européens excellent<sup>71</sup>. Les usages de télécommunications, concernent aussi bien la vie économique (commerce en ligne, services d'entreprises, médicaux, etc.), que sociale et culturelle (informations diverses, comme les programmes de cinémas, de spectacles, etc.). Ils tiennent un rôle essentiel dans le domaine de l'expression et de la communication dans nos sociétés, projetant des perspectives de développement prometteuses.

En peu de temps, l'activité et ses perspectives ont favorisé la spéculation financière et ont permis aux investisseurs de réaliser des plus values considérables (Musso, 2005, p. 95-110). Sur le plan stratégique, les ruptures technologiques rendent les choix d'investissement de plus en plus critiques. Elles favorisent les opérations de fusions, d'acquisitions d'entreprises et d'OPA hostiles, essentiellement financées par l'endettement. Les opérateurs historiques ont notamment ouvert leur capital pour financer leurs besoins d'investissements et affronter une concurrence de plus en plus dense. C'est alors, qu'à la fin de la décennie 1990, les opérations de spéculations financières battent leur plein, notamment dans le domaine des NTIC (la téléphonie mobile et Internet). Elles formeront une bulle spéculative sur les marchés boursiers.

Dans ce contexte, **le caractère de bien public de l'activité semble avoir été oublié**. Si l'ensemble des modes de communication tendent à être disponibles partout, les tarifs « cartellisés », diversifiés, parfois exagérément élevés des offres proposées par les opérateurs, limitent fortement leur portée auprès du grand public. Quant à **la situation du service universel** en Europe, depuis 1987, sans véritable statut légal, il est fourni de façon très hétérogène au sein de l'Union européenne. Dans les pays où il s'applique, il est généralement

---

<sup>71</sup> Cela tient à l'instauration d'un standard commun du nom de Global System for Mobile communications (GSM) en 1991 et à l'invention de la norme Universal Mobile Telecommunications System (UMTS), en 1997, permettant de fournir des services multimédias haut débit à partir du téléphone mobile.

assuré par les opérateurs historiques et assimilé à un accès au réseau de téléphonie fixe en tout point du territoire. **En 1996, son périmètre a été précisé dans une communication de la Commission européenne (COM/96/23final)** : il inclut la fourniture d'un service de téléphonie vocale à partir d'une infrastructure fixe de télécommunications, un service d'appels d'urgence et de renseignements, ainsi qu'un service de publiphonie<sup>72</sup>. Il ne bénéficie donc toujours pas d'un cadre juridique indispensable à son développement. L'essor des télécommunications est donc loin d'avoir profité à tous.

Par contre, les opérateurs historiques, y compris France Télécom, regroupés, depuis 1992, au sein de l'association European Telecommunications Network Operators (ETNO)<sup>73</sup> se sont engagés en faveur du DD, plus précisément, en faveur de sa dimension environnementale. Ils ont, en effet, constitué en 1995, un groupe de travail sur le thème de la préservation de l'environnement et adopté en 1996, une Charte nommée « Environnement ». Les opérateurs ont l'avantage de permettre la dématérialisation, c'est-à-dire la transformation de supports matériels en supports informatiques limitant les déplacements et les gaspillages de papiers. Aussi, les signataires de la Charte se sont-ils engagés sur deux points : développer des pratiques commerciales ainsi que des techniques « durables » et mettre en place dans leur entreprise un système de management environnemental. Il s'agit donc ici d'ouvrir des opportunités de marchés et tenter de diminuer les coûts de fonctionnement.

Ainsi, on peut observer que durant cette décennie 1990, le processus de libéralisation et de déstructuration des services publics, encouragé par les perspectives prometteuses des NTIC, opère pleinement dans le secteur, et qu'en Europe, ce processus s'est accompagné de l'émergence d'une initiative RSE collective, impulsée par les opérateurs historiques, y compris France Télécom, en faveur de la dimension environnementale du DD.

Voyons maintenant, comment France Télécom s'est adaptée aux nouvelles règles de la régulation par le marché.

### ***III.3.1.2. France Télécom durant les « folles » années de la décennie 1990***

---

<sup>72</sup> Des mesures spécifiques doivent être envisagées pour que les personnes handicapées bénéficient des composantes du SU dans les mêmes conditions que les autres usagers.

<sup>73</sup> L'ETNO leur permet de coopérer et de se coordonner sur des sujets de société déclarés comme « non concurrentiel ». En son nom, ils exercent notamment des pressions sur les politiques de l'Union européenne concernant leur activité.

Dans ce contexte de renforcement des enjeux économiques, France Télécom se confronte à trois enjeux pour conserver une position d'acteur majeur dans la communauté mondiale des télécommunications : transformer la stratégie de l'entreprise (**diversification de l'offre, nouvelles activités, internationalisation**, etc.), abandonner sa structure centralisée, héritée de son statut d'Administration et modifier ses modes de gestion des ressources humaines (Barreau et Ménard, 1993, p. 157).

L'entreprise est liée historiquement à son personnel par une garantie statutaire qui l'empêche de licencier ses agents fonctionnaires. Elle doit donc « *composer avec l'existant* » (Pihel, 2008, p. 12-13), c'est-à-dire, réorienter ces agents et les faire monter en compétence sur les axes qu'elle juge prioritaires, comme celui de la téléphonie mobile (en 1992, la Direction des radiocommunications mobiles ouvre Itineris) ou des activités commerciales. Les réformes organisationnelles visent à donner plus d'autonomie de gestion aux unités opérationnelles de l'entreprise, transformées en centres de résultats (Ibid. p. 160). Elles ont favorisé la suppression des directions régionales et renforcé la responsabilité des chefs de services pour combler les postes vacants. **L'accord social du 09 juillet 1990** a en outre, ouvert la voie pour instituer des changements dans la gestion de l'emploi. Des dispositifs de formation individualisés sont notamment mis en place dans l'espoir d'améliorer la polyvalence et la mobilité fonctionnelle des agents. Par conviction ou anticipation d'une résistance au changement, se révélant plus sous des formes passives que conflictuelles, ces transformations se sont accompagnées d'une communication interne alliant enjeux de SP et de profitabilité. Cet extrait d'une communication interne montre bien les efforts opérés par la Direction de l'époque, pour les légitimer aux yeux du personnel :

« [...] **Egalité**, neutralité d'accès à un univers indispensable à la vie quotidienne, notamment à travers une politique d'équité des tarifs. **Continuité**, avec les ripostes immédiates du personnel devant les moindres accrocs sur les centraux du réseau. **Souci de productivité**, car on place haut, parmi les agents des Télécoms, l'idée que le pays leur confie son intérêt pour le faire fructifier » (Marcel Roulet, Directeur de la DGT, 1987)

Mais, les discours ne compensent pas les effets déstructurants des mobilités internes, notamment dans une telle entreprise, constituée de groupes homogènes et solidaires. Nous verrons plus loin, que les effets négatifs de ces mobilités, sont nombreux.

A partir de 1995, les changements qu'elle opère s'accéléreront pour anticiper la loi de juillet 1996, prévoyant : son changement de statut en Société anonyme, la libéralisation totale des services de télécommunication, au plus tard le 01 janvier 1998, l'instauration du service universel, et la création d'une Autorité administrative indépendante de Régulation des Télécommunications (ART) en 1997. En 1995, la présidence de France Télécom est confiée à M. Bon, ancien Président Général de Carrefour, entreprise leader de la grande distribution. La politique de décentralisation se poursuit et un lourd programme de restructurations s'engage pour valoriser les métiers liés à la commercialisation dans l'entreprise (conseiller commercial en boutique, téléopérateur en centre d'appels, notamment). Il s'en suit un mouvement d'externalisation des activités de maintenance et d'installation du réseau. En interne, les salariés vivent très mal cette situation d'autant qu'ils ont bâti leur légitimité sur des compétences techniques :

*« Dans l'entreprise, il y a un climat de méfiance qui s'est installé...ce n'est pas à la vente, parce qu'ici, le personnel sait qu'il a du boulot....c'est plutôt dans les services techniques. Leur métier n'est plus prioritaire et mentalement c'est très dur...c'est surtout les techniciens le problème parce que, dans les années 1980, c'était vraiment eux les rois de l'entreprise ! Et maintenant on leur dit qu'ils ne servent pratiquement plus à rien...l'accent est très clairement mis sur le commercial » (Salarié de la direction RH au sein de France Télécom, 2007)*

En 1996, France Télécom s'est transformée en **société anonyme** et en 1997, a fait son **entrée en bourse** sur le marché Eurolist d'Euronext Paris et sur le New York Stock Exchange. Son capital se répartit comme suit : 75 % pour l'Etat ; 11 % pour les investisseurs institutionnels ; 10 % pour les particuliers ; 2 % pour les salariés, (Rapport Annuel de France Télécom, 1998). A nouveau, elle rouvre son capital en 1998 et la part de l'Etat s'en trouve diminuée de 12%. Ce changement de statut a eu pour conséquence de renforcer le mécontentement interne. Le statut d'Administration était, en effet, protecteur pour les salariés: *« il garantissait équité et transparence : du recrutement par concours externes, aux promotions par concours internes ou par ancienneté, en passant par les mutations qui obéissaient à des critères objectifs et*

*connus de tous* » (Technologia, 2010, p.6)<sup>74</sup>. Ce mécontentement sera néanmoins apaisé par une politique généreuse de redistribution des importants bénéfices de l'entreprise<sup>75</sup>.

L'entreprise s'est ensuite lancée dans une stratégie de croissance à l'international et a diversifié son offre (achat de Wanadoo, fournisseur d'accès Internet, en 1996). Quatre acquisitions coûteuses, peu rentables à court terme, ont notamment marqué sa trajectoire : celle de 18 % du capital de NTL, un câblo-opérateur mobile britannique, qui n'a jamais obtenu de licence UMTS ; celle d'une part minoritaire de Mobil. Com, le plus petit opérateur allemand en possession d'une licence UMTS achetée pour la somme de 8 milliards d'Euros mais hors infrastructures (ce qui l'a conduit à la faillite quelques années plus tard) ; le rachat pour 5 milliards d'Euros d'Equant, une entreprise américaine spécialisée dans les liaisons d'entreprises en vue d'une fusion avec Wanadoo (cependant, cette fusion s'avèrera difficile et accroîtra la dette de France Télécom de 2 milliards d'Euros) ; enfin, **l'acquisition en 2000 d'Orange**, le leader de la téléphonie mobile britannique sur les marchés français et anglais, pour 43 milliards d'Euros, alors que la bulle spéculative des NTIC sur les marchés financiers menace d'éclater. Au delà de l'aspect financier, cette dernière acquisition aura une influence très marquée sur la stratégie d'avenir du groupe. La culture, les modes de gouvernance et de management décentralisés, dominés par des logiques commerciales et de résultats, de la filiale récemment acquise, s'opposent à ceux hiérarchisés de la DGT imprégnés de la logique du SP. **C'est cependant bien le modèle Orange qui progressivement s'imposera au sein de France Télécom, créant des tensions interculturelles, qu'il faudra atténuer.**

**En matière de traitement du SP par France Télécom, on peut déceler que l'instauration du service universel en France, a induit un abaissement de l'étendue et de la qualité de sa délégation de SP.** La définition du service universel ne prend, en effet, en compte ni le principe de continuité du SP, ni le principe d'adaptabilité, imposant l'égalité de traitement dans l'accès aux nouveaux services. Ce service ne prévoit pas, non plus, la mise en place d'un système de la péréquation tarifaire.

Ainsi, France Télécom a opté pour un statut de société anonyme, cotée en bourse, et a élargi ses domaines d'activité, et également son périmètre géographique pour affronter la

---

<sup>74</sup> Voir Annexe 4 : listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées, p. 339

<sup>75</sup> La redistribution s'est effectuée à travers les trois composantes périphériques légales du salaire: la participation, l'intéressement et l'actionnariat qui s'appliquent à l'ensemble des salariés (fonctionnaires et contractuels)

concurrence. Il faut ici souligner l'acquisition d'Orange (pour un montant faramineux). Nous verrons plus loin que cette filiale va jouer un rôle important, tant dans la stratégie de développement de France Télécom que dans celle de son dispositif RSE officiel. France Télécom a donc mené sa transformation en s'imprégnant des pratiques managériales du secteur privé, importées par son PDG. On a pu constater que ces pratiques renforcent la culture du résultat dans l'entreprise au détriment de celle du SP et qu'elles ont reçu un accueil peu enthousiaste de la part des membres du personnel dont plus de 90% sont fonctionnaires.

Pour l'instant, intéressons-nous à la façon dont France Télécom s'adapte aux tendances internationales et sectorielles en faveur du DD.

### **III.3.1.3. France Télécom et son engagement sociétal**

Nous avons constaté que France Télécom, depuis 1987, soutient des projets caritatifs à travers une Fondation. Nous centrons ici notre attention sur l'évolution de son engagement volontaire en faveur de la société, sur la période 1990-2005.

**France Télécom, signataire de la Charte « Environnement » de l'ETNO, a, lancé en 1998, un projet de système de management environnemental (SME) et créé une direction, la Délégation à l'Environnement**, constituée de deux personnes et, rattachée à la Direction des Relations Extérieures, pour assurer le suivi de ce projet. Ses missions se sont au départ cantonnées à une veille réglementaire et à l'observation des pratiques des concurrents (British Telecom et Téléfonica, notamment). L'environnement est un sujet relativement nouveau dans cette entreprise historique de SP, et la nature peu polluante de l'activité rend difficile la mise en place d'actions concrètes en interne. Des tentatives de communications, valorisant le potentiel du SME à générer des économies de coûts et une image positive de l'entreprise, sont menées par la Délégation auprès des directeurs des unités techniques et commerciales françaises :

*« Une bonne partie du management ne comprenait pas pourquoi on faisait une démarche environnementale...France Télécom n'est pas une entreprise polluante. Il a fallu leur démontrer [...] qu'un accident environnemental [...] peut avoir des impacts... : il y a déjà l'impact financier puis pire que cela ! Ce sont les impacts juridique et médiatique qui génèrent des coûts énormes ! »* (Directeur de la Délégation à l'Environnement de 1998 à 2003, 2008).



Ces campagnes, se développant modestement mais à bon rythme, permettront le déploiement d'une politique environnementale, structurée autour du SME.

En 2000, France Télécom adhérera, en outre, à **l'initiative du Pacte Mondial**, impliquant la rédaction d'un rapport de DD. Dans l'éditorial du premier rapport dédié à l'Environnement, on peut lire le paragraphe suivant :

*« Voici, en effet, venu le temps de la **responsabilité active** où l'environnement ne fait plus l'objet de démarches éparses et ponctuelles, mais où il est au cœur de politiques structurées. Voici venu encore le temps des anticipations où il nous faut réfléchir au monde que nous voulons pour nos enfants, où il nous faut identifier les défis à relever et mettre en œuvre les réponses qui s'imposent. Voici venu enfin le temps de la formalisation qui nous invite à contrôler, mesurer et suivre pour vérifier les progrès acquis et les points d'amélioration, où les indicateurs de performance garantissent la transparence effective de notre engagement. »* (Editorial, Rapport Environnement de France Télécom, 2001).

Dans ce rapport, la politique environnementale est décrite comme une source de valeur à la fois économique (optimisation des coûts par la maîtrise des consommations énergétiques ; valorisation de l'image de marque de l'entreprise ; amélioration de sa politique de différenciation) et sociétale (démarche volontariste en accord avec les principes du Pacte mondial). Jusqu'en 2003, la délégation à l'Environnement a, annuellement, publié le même type de rapport (annexe 5)<sup>76</sup>. Bien que le dispositif RSE ne soit pas encore officiellement créé, on voit ici l'influence de l'approche *Business Case de la RSE*.

**Ainsi, dans l'entreprise deux nouvelles organisations servant l'intérêt général, aux logiques contrastées, coexistent : la Fondation France Télécom et le SME.** De ces deux organisations, l'une, la Fondation France Télécom, restera indépendante du dispositif RSE officiel jusqu'en 2009 ; l'autre, le SME, sera intégrée. Si la première logique est présentée comme « désintéressée », la seconde revendique explicitement une dimension économique, il s'agit de réduire des coûts. Cependant, l'image de marque de France Télécom constitue un objectif commun aux deux démarches.

---

<sup>76</sup> Cf. Annexe 7 : tableau d'analyse de la communication de 1989 et des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009.



Intéressons-nous maintenant aux transformations opérées aux échelles sectorielle et de France Télécom durant la période de crise des télécommunications (2000-2003).

### ***III.3.2. Les télécommunications et France Télécom, face à la crise***

La crise du secteur est liée à la formation de la bulle spéculative des NTIC sur les marchés boursiers. Elle éclatera en 2000, provoquant une réorganisation totale du secteur. Nous présentons le contexte de cette crise, ses répercussions sur l'organisation du secteur et les initiatives « RSE » menées collectivement par les acteurs de la communauté des télécommunications (III.2.2.1).

Quant à France Télécom, lancée à la fin des années 1990 dans une stratégie de croissance externe très coûteuse, elle est frappée de plein fouet par la crise. Nous montrerons que son redressement s'est opéré par le lancement d'un plan drastique d'économie de coûts nommé « Ambition France Télécom 2005 », soutenu par le lancement de deux dispositifs visant à maintenir une image positive de l'entreprise. L'un correspond à la politique éthique de France Télécom, l'autre constitue sa démarche RSE officielle (III.2.2.2).

Nous nous centrerons alors sur le dispositif RSE officiel du groupe (dont le mode de déploiement sera largement analysé dans le chapitre suivant), uniquement pour saisir la manière dont il s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise (III.2.2.3).

#### ***III.3.2.1. Les tendances sectorielles***

Nous présentons brièvement les causes et les effets de l'éclatement de la bulle spéculative des NTIC sur le secteur, pour ensuite centrer notre attention sur les initiatives collectives, menées par les acteurs de la communauté des télécommunications en faveur de la société.

A la fin des années 1990, cette bulle spéculative est nourrie à la fois par l'augmentation du nombre d'entreprises dans la communauté mondiale des télécommunications (équipementiers, opérateurs privés de tailles diverses,...) et par les stratégies de croissance des opérateurs historiques. Les opérateurs et industriels américains se centrent sur le domaine de l'internet, tandis que les européens développent prioritairement l'activité de la téléphonie mobile. Sur les marchés boursiers, les valeurs de ces entreprises atteignent des montants exorbitants. Les bourses de Paris, Londres, Francfort et Milan créent leur propre marché électronique d'actions et l'euphorie est au moins égale à celle de Wall Street sous la bannière d'Internet.

Dans ce contexte d'euphorie, l'éclatement de la bulle, révélant que les pratiques comptables frauduleuses sont une composante structurelle de la spéculation<sup>77</sup>, a eu l'effet d'une bombe. On a, en effet, assisté à de nombreuses faillites de petites et moyennes entreprises et à la mise en place de plans de redressement drastiques dans les plus importantes. Les six plus grands opérateurs européens, dont France Télécom, ont particulièrement été concernés par ces plans (à la fin 2002, leur dette cumulée s'est élevée à environ 200 milliards d'euros (Musso, 2005, p. 95-110)). Tous se sont lancés dans des stratégies de diminution des effectifs (suppressions d'emplois, départs en retraite anticipée, politiques d'externalisation,...) et ont rigoureusement réorienté leurs stratégies dans le domaine du développement (diminution des investissements dans les infrastructures de réseaux et renforcement des activités liées à la recherche de nouveaux produits et services dans une optique de rentabilité sur le court terme.) Les Etats-actionnaires ont, également, soutenu financièrement les opérateurs pour notamment limiter les suppressions d'emplois.

Cette crise sera cependant de courte durée. Les annonces des plans de redressement des opérateurs historiques européens, des aides que ces derniers ont obtenu de la part des Etats et les perspectives de développement des NTIC qui demeurent toujours aussi prometteuses, permettent de rétablir la confiance des investisseurs. Dès 2003, on assiste en effet à une reprise des opérations spéculatives « boostant » la dynamique d'ensemble du secteur. En Europe, dans le contexte d'ouverture des réseaux locaux à la concurrence et de confiance retrouvée sur les marchés boursiers, les Etats-actionnaires en profitent pour vendre des parts de capital qu'ils détiennent dans les opérateurs historiques, renforçant l'enjeu de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Ces derniers tendent depuis lors à abandonner leur activité de gestion des réseaux pour se transformer en « fournisseurs » de contenus multimédias (vidéo, textes, etc.) et de services innovants et interactifs (blogs, messageries instantanées, etc.) permettant de créer de la valeur sur le court terme (Faure et *alii.*, 2007). Cette course à la MVA provoque aussi un accroissement du nombre des restructurations et une hausse des fusions et acquisitions. Le risque d'aboutir à des structures de marchés oligopolistiques est latent (Musso, 2005, p. 100). Dans cette configuration, on peut s'interroger sur l'intérêt réel des politiques de démonopolisation, opérées à la fin des années 1980.

---

<sup>77</sup> A titre d'exemple, on peut citer la fraude comptable de 11 milliards de dollars attribuée au Président directeur général de Word-com.

**Le contexte de crise a, par ailleurs, ravivé les débats autour du caractère de bien public des télécommunications.** Au plan international, l'ONU a lancé au début des années 2000 une initiative qui se veut être le pendant pour la société de l'information de ce que la Conférence de Rio a été pour l'environnement. **Il s'agit du Sommet Mondial pour une Société de l'Information (SMSI),** dont l'ambition est de lutter contre la fracture numérique c'est-à-dire, l'inégalité des personnes vis-à-vis de l'accès à l'information par le biais des NTIC (notamment Internet). L'UIT est responsable de cette initiative qui se déroulera en deux phases. Une première rencontre a été organisée à Genève en 2003 afin de formuler *« une volonté politique et prendre des mesures concrètes pour poser les bases d'une société de l'information accessible à tous, tout en tenant pleinement compte des différents intérêts en jeu. »*<sup>78</sup>. Plus de 11 000 participants de 175 pays ont assisté à cette manifestation, dont des Chef d'Etats, les principaux acteurs privés et publics du secteur et des représentants de la société civile. Elle s'est clôturée par la rédaction d'une déclaration de principes et d'un plan d'action dont les modalités de mise en œuvre devront être débattues lors de la seconde phase de l'initiative, prévue en 2005.

**Au plan européen, les précisions apportées au service universel (SU) en 1996, n'ont pas permis d'harmoniser les pratiques nationales. Les débats concernent donc cet aspect.** Il est aussi question d'élargir la portée du SU à la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit. En 2002, ces débats aboutiront à l'adoption d'une nouvelle directive sur le SU des télécommunications (DIRECTIVE/2002/22/CE), dont le contenu est peu encourageant au regard des attentes exprimées. Celle-ci reconduit les quatre composantes du service universel, définies en 1996, en continuant de les soumettre aux conditions spécifiques nationales. Désormais, chaque composante du SU devra faire l'objet d'un appel à candidature et leur financement reposera sur la mise en place d'un fonds commun indépendant de péréquation<sup>79</sup>. Et si la mention suivante, relative à l'usage d'Internet, apparaît :

*« Une exigence fondamentale du service universel est d'assurer aux utilisateurs qui en font la demande un raccordement au réseau de communications public en position déterminée. Le raccordement réalisé permet de prendre en charge les communications vocales, les communications par télécopie et les communications de données, à des débits de façon suffisante pour permettre un accès fonctionnel à l'internet, dont la*

<sup>78</sup> <http://www.itu.int/wsis/basic/about-fr.html>

<sup>79</sup> La contribution des opérateurs à ce fond sera calculée au prorata de leur chiffre d'affaires annuel, réalisé au titre des services de télécommunications.

*fourniture peut être limitée par l'État membre à la position ou résidence principale de l'utilisateur final » (2002/22/CE).*

Sur le plan technique, cet ajout n'a rien d'enrichissant car l'accès à l'Internet dont il est question, est possible à partir du réseau de base. En outre, la volonté exprimée, notamment par la France, d'intégrer le téléphone mobile dans l'offre du service universel, ne sera pas retenue.

D'autres types d'initiatives collectives ont émergé sous l'impulsion des acteurs privés du secteur, que nous nommerons « RSE ». Elles visent, soit à **défendre ces acteurs contre d'éventuelles controverses menaçant la pérennité de leur activité commune** (initiatives de type « parapluie ») ; soit à **valoriser leur contribution aux enjeux du DD** (initiatives de type « pro-active »).

On peut illustrer le cas des initiatives « parapluies » par la façon dont les opérateurs mobiles britanniques et français se sont organisés pour traiter la problématique des effets, mal connus, des ondes-électromagnétiques sur la santé. En 2000, les opérateurs mobiles britanniques, dont Orange, filiale de France Télécom, ont adopté une Charte commune, les engageant à être à l'écoute de leurs parties prenantes et à répondre à leurs attentes. Cette Charte est une réponse aux attaques d'ONG œuvrant contre la prolifération d'antennes relais - indispensables pour que l'activité de téléphonie mobile se développe au nom du principe de précaution. Les opérateurs mobiles se sont alors engagés à se concerter avec les autorités territoriales avant tout projet d'installation d'antennes relais et à se soumettre, si nécessaire, à des conditions spécifiques (éloignement des lieux publics comme les écoles, les hôpitaux ; contrôle de l'intensité du rayonnement émis par les antennes relais, ...) :

*« Dès 2000, il y avait déjà eu des attaques en Angleterre sur la question des ondes électromagnétiques et leurs effets sur la santé. Orange a négocié avec ses concurrents, néanmoins partenaires dans les associations locales, pour définir un ensemble d'engagements. Ils les ont appelé les « ten principes » [...] **Orange et ses concurrents ont évité grâce à ces principes d'avoir une réglementation trop forte sur les ondes électromagnétiques** [...] » (Ancien responsable du dispositif RSE d'Orange France, 2008)*

Il s'agit bien là d'anticiper un renforcement du cadre réglementaire. En 2002, les opérateurs mobiles français, agiront de la même façon que les Britanniques pour atténuer la polémique liée aux antennes-relais. Ils ont, en effet, créé l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM) qui se veut être un lieu d'échanges où se traitent des sujets de société « non

concurrentiels ». Après deux ans de négociations avec l'Association des Maires de France, l'AFOM a élaboré un cadre national de concertation avant toute installation d'antennes-relais, le « *Guide des bonnes pratiques entre Maires et Opérateurs* ».

S'agissant des initiatives « pro-actives », elles concernent uniquement l'enjeu environnemental du DD. On peut évoquer, la Mobile phone partnership initiative (MPPI), mise en place en 2002, et regroupant des équipementiers et des opérateurs mondiaux, pour favoriser les échanges d'expériences dans les domaines de la collecte et du reconditionnement de téléphones mobiles usagés et de leur revente auprès de populations défavorisées. De plus grande ampleur, la Global e-Sustainability Initiative (Gesi), lancée en 2001, soutenue par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et par l'UIT, considère le DD comme un « *objectif stratégique mondial auquel l'industrie des TIC peut et doit apporter une grande contribution* »<sup>80</sup>. Elle encourage prioritairement, les acteurs du secteur à valoriser le potentiel des télécommunications, en réduisant l'empreinte écologique des individus et des organisations, dans une optique d'amélioration de la compétitivité, comme l'ETNO qui a transformé sa charte « Environnement » en charte « Développement Durable » en 2004, sans que cela ne change en rien sa position. Aucune intention de lobbying collectif visant à accroître des partenariats publics/ privés pour le développement d'un service universel de télécommunication ne saurait être imputée à ces collectifs.

Ainsi, on peut constater que la crise a provoqué une nouvelle course à la MVA, plaçant en première ligne de départ, les opérateurs historiques. Elle a aussi ravivé les débats à l'échelle internationale, comme à celle de l'Europe, sur le caractère de bien public des télécommunications, mais sans qu'il s'ensuive des mesures concrètes de lutte contre la fracture numérique. Cette crise a enfin favorisé le développement d'initiatives « RSE » collectives sectorielles certaines défensives, « parapluies », pour protéger les sources de valeur financière des acteurs privés du secteur et d'autres, « pro-actives », en faveur de la dimension environnementale du DD.

Nous nous intéressons maintenant, aux effets de la crise sur le fonctionnement de France Télécom.

---

<sup>80</sup> Cet extrait est tiré des principes de la Gesi présenté dans l'Etude de cas : *Telus Chef de file en matière de RSE dans le secteur canadien des télécommunications*, préparée par le Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises (2001)

### *III.3.2.2. France Télécom face à la crise*

En 2002, France Télécom constitue l'une des entreprises les plus endettées au monde en termes de dettes à court terme. Son redressement s'opère par le lancement d'un plan stratégique, nommé Ambition France Télécom 2005. Nous présenterons les orientations de ce plan et préciserons que sa mise en œuvre s'est accompagnée de l'émergence d'un dispositif éthique et d'un autre constituant la démarche RSE officielle du Groupe. Nous montrerons que ces dispositifs, lorsqu'ils émergent, cherchent surtout à maintenir une image positive de l'entreprise.

On a estimé à environ 100 milliards d'euros le coût de la stratégie de croissance externe de France Télécom, menée entre 1998 et 2000 (Technologia, 2009, p. 7)<sup>81</sup>. En 2000, l'entreprise annonce une perte de 12 milliards d'Euros et un endettement s'élevant à 68 milliards d'euros contre 14,6 milliards en 1999. A l'annonce de ces chiffres, le cours de son action s'effondre. Le choc est d'envergure pour le personnel et pour l'opinion publique. Pour certains la responsabilité du Directeur général, M. Bon est reconnue, d'autres soulignent que l'ensemble des choix stratégiques a été réalisé avec l'aval de l'Etat. Progressivement l'entreprise sombre dans un marasme économique. M. Bon est alors contraint à démissionner et **T. Breton** le remplace. Celui-ci a permis, quelques années auparavant, d'éviter la faillite de l'entreprise Bull, fleuron alors du secteur de l'informatique français. Sous sa direction, la gouvernance et le management de l'entreprise sont totalement révisés. Le modèle actionnarial, induisant le développement d'une « attractivité » boursière, fondée sur **le cours attendu de l'action**, est adopté. Les nouvelles orientations se traduisent alors par le lancement du plan stratégique « **Ambition France Télécom 2005** », visant à réduire les charges de l'entreprise et à institutionnaliser une politique, axée sur l'atteinte d'objectifs financiers annuels au moins égaux à ceux de ses concurrents, et ce, malgré le déséquilibre engendré par la dette.

Le plan « Ambitions France Télécom 2005 » s'articule autour de deux programmes complémentaires. Le premier de ces programmes, appelé TOP pour *total operational performance* (programme d'amélioration de la performance opérationnelle), se centre sur la réduction des coûts en interne pour dégager et affecter à la réduction de la dette la somme de 15 milliards d'Euros. Des objectifs en termes de gestion du personnel sont notamment fixés. Par exemple, en France, 10 000 mobilités vers les métiers porteurs de l'entreprise et 20 000

---

<sup>81</sup> Cf. Annexe 4: listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées, p. 339

suppressions de postes sont annoncées. La nature stratégique de la fonction Achat et les volumes financiers qu'elle draine l'ont aussi placée en ligne de mire de ce plan. Deux missions prioritaires ont ainsi été confiées au Directeur Achat de l'époque : réduire le coût des achats externes du groupe, en optimisant la gestion de la relation fournisseur et diminuer les frais généraux, en déployant un réseau de traqueurs d'économies. Le second programme concerne le renforcement de la structure financière de France Télécom à partir d'un réaménagement de 15 milliards d'euros de la dette auprès des banques et des investisseurs, ainsi qu'une aide financière accordée par l'Etat, du même montant, pour augmenter le capital de l'entreprise. L'annonce du plan a créé des réactions positives sur les marchés boursiers. Et en effet, à la fin de l'année 2003, France Télécom s'est retrouvée bénéficiaire. L'Etat a alors décidé de céder 10,85 % de sa part du capital<sup>82</sup>, ce qui a entraîné le transfert, en 2004, de l'entreprise au secteur privé.

Sur le plan organisationnel, entre 2003 et 2005, France Télécom a évolué vers une structure définie, à partir de trois branches opérationnelles correspondant à des offres de produits et services, placées dans un environnement spécifique : le marché « grand public » en situation résidentielle ; le marché « grand public » en situation de mobilité ; et le marché des « professionnels ». Deux divisions de ventes et services ont été créées : l'une pour le marché français et l'autre pour le marché international. Cette transformation s'est accompagnée d'une multiplication des restructurations en interne menant les salariés à constamment changer de poste. Beaucoup ont perdu leurs repères, notamment les agents fonctionnaires, incités à sortir de l'entreprise pour se réorienter dans la fonction publique ou à accepter un départ en retraite anticipée ou encore des aides liés à l'essaimage. Une politique de croissance externe, prudente est enfin maintenue en renforçant la présence du groupe dans les pays d'Afrique et d'Europe à fort potentiel.

**Le redressement de France Télécom s'effectue aussi en instaurant deux dispositifs indépendants, visant à regagner et maintenir la confiance de ses différentes parties prenantes.** L'un, vise à répondre aux exigences de la loi Sarbanes Oxley de 2002, imposant aux entreprises cotées de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière, **le dispositif éthique**. L'autre, entend écouter les attentes des parties prenantes de l'entreprise et agir en faveur du DD, **le dispositif RSE officiel**.

---

<sup>82</sup> Document de référence de France Télécom, 2004



Le projet de lancement du dispositif Ethique, dépend de la Direction Générale de France Télécom et est confié à un cadre supérieur de France Télécom dont la légitimité en interne est avérée, lequel est assisté par une adjointe. La mission principale du responsable est de mettre en œuvre une politique éthique qu'il faudra déployer dans l'ensemble du groupe. Cette politique doit s'appuyer sur une Charte éthique. La tâche d'élaborer un tel document est confiée, en 2002, à la Direction des Ressources Humaines qui l'effectue, sans consulter les représentants du personnel. Le document recense plusieurs valeurs de références : *le goût du service, du défi de l'innovation, l'écoute et le respect des personnes* et plusieurs comportements attendus de la part des salariés en situation de travail. Dans le contexte du plan de redressement, ce document est très mal perçu par les organisations syndicales, qui l'identifient comme un outil de pression et de contrôle supplémentaire (Décèze, 2004, p. 71-72). Elles en exigeront le retrait sans l'obtenir. C'est une des controverses que nous avons pu repérer, lors de la phase de structuration de ce dispositif.

S'agissant du dispositif RSE, on peut lire dans le rapport DD de l'entreprise de 2003, le passage suivant le concernant :

*« La formalisation de notre réflexion et de nos actions **répond actuellement à l'interpellation de la société et de nos parties prenantes**, dans le pays où nous opérons et au niveau international. Elle fait aussi écho à la conscience élevée que nous avons, en tant qu'acteur économique et social, de nos devoirs à l'égard des générations actuelles et futures. Elle traduit surtout une conviction profonde : être à la pointe de l'innovation et de la performance pour offrir à tous, les services de communication, partout, quel que soit le mode d'accès, être en soi porteur de développement durable et de croissance responsable »* (Editorial, rapport *Une croissance Responsable*, 2003).

**Ce projet de dispositif RSE nommé : Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable (REDD), est géré à la Direction des Relations Extérieures** par une personne, d'une ancienneté de plus de 20 ans et ayant occupé durant 10 ans le poste de directeur Transversal au sein du Groupe. Cette personne décrit les missions qui lui ont été assignées durant sa carrière de la façon suivante :

*« J'ai eu pour mission à chaque fois, de **participer à la transformation de France Télécom**...on a d'ailleurs fini par m'appeler Directeur du changement au fur et mesure, que c'était moins honteux de le dire... »* (Responsable du dispositif RSE de France Télécom de sa création jusqu'en 2006, février 2007).



On peut en déduire que le projet d'intégrer une démarche RSE dans le management de France Télécom s'inscrit, à son lancement, dans une logique d'accompagnement des nouvelles orientations du groupe. On remarquera également, qu'alors même que dans la plupart des entreprises cette démarche est intitulée Responsabilité **Sociale** de l'Entreprise ou DD. Ici **le terme Social est omis**. Voici les controverses menant à ce résultat :

*« Quand nous disons : Responsabilité d'entreprise, c'est fort ! Les gens se disent : tiens ! France Télécom est maintenant responsable !....Puis, on ne voulait pas mettre « social » parce que ça fait « trop social »...en plus, il y a eu des bagarres pour le « S »...A la direction des RH, on entendait dire : le « social » c'est nous ! Alors que pour nous « social » c'était social et sociétal. [...] finalement nous avons opté pour Responsabilité d'Entreprise »* (Responsable du dispositif RSE de France Télécom de sa création jusqu'en 2006, 2008).

On voit ici que cette absence du « S » est le produit, à la fois, d'une volonté des concepteurs du projet et d'une « guerre » de territoire évitée.

Quatre priorités ont été assignées à la responsable du projet, aidée par un membre du personnel, issu du domaine de la Communication externe et un autre répondant aux questionnaires des agences de notation extra-financière pour le groupe et à ceux envoyés par les Clients Grands Comptes engagés dans des démarches RSE: évaluer les impacts de France Télécom, selon une logique de DD ; généraliser un dialogue avec les parties prenantes ; élaborer un cadre de référence homogène pour le groupe en intégrant les spécificités des différentes entités ; animer et coordonner un réseau de correspondants en interne (Document interne, 2003). La composition même de cette équipe souligne que l'enjeu de valoriser l'image de l'entreprise et celui d'intégrer des fonds d'investissement socialement responsables, constituent deux éléments moteurs du processus en cours.

Ainsi, on a pu observer que France Télécom, face à la crise, a totalement révisé son gouvernement et son management pour s'accorder avec la logique de MVA du secteur. Quant à sa logique de SP, elle s'est estompée au profit de celle du DD/ de la RSE, incarnée par le lancement de deux dispositifs indépendants, le dispositif Éthique et le dispositif RSE officiel nommé **Responsabilité d'Entreprise** et du DD (REDD), visant à regagner et maintenir la confiance des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Centrons-nous maintenant, sur le dispositif RSE officiel, pour saisir la manière dont il s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

### ***III.3.2.3. L'émergence du dispositif RSE officiel de France Télécom***

En 2004, **la nouvelle Charte éthique**, nommée Charte de Déontologie de France Télécom **a servi de cadre de référence pour le dispositif RSE officiel**. Cette fois-ci, le projet d'élaboration de cette nouvelle charte, dont l'objectif est notamment d'atténuer les tensions interculturelles au sein de l'entreprise (entre les entités de la filiale Orange imprégnées d'une forte culture de résultats et celles historiques de France Télécom, mues par l'esprit du SP), a été confié aux responsables des dispositifs éthique et RSE :

*« Il y a 10 ans, on était quand même à 98 % franco-français aujourd'hui on a plus de la moitié de nos salariés qui sont à l'étranger...le groupe est constitué d'entités ayant moins de 10 ans et d'entreprises qui ont leur propre culture [...] On a ressenti le besoin de fédérer les cultures pour que l'ensemble des éléments du groupe ait le même langage et les mêmes valeurs »* (Responsable du dispositif Éthique depuis sa création, 2008).

Ils se sont, cette fois, appuyés sur un réseau de correspondants des différentes filiales du Groupe afin de mettre en place un processus de consultation pour sélectionner les valeurs de référence et les comportements attendus des salariés, légitimant ainsi le contenu de ce document.

On y retrouve les valeurs suivantes : *l'intégrité, l'ouverture au dialogue et la sincérité, le partage de l'intelligence et l'esprit de partenariat et d'initiative* ; les comportements attendus par les salariés en situation de travail de l'ancienne Charte ; et de nouveaux principes d'action à mettre en place par l'entreprise à l'égard des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des concurrents, des collaborateurs et de l'environnement/pays où le groupe opère.

**Les valeurs et le contenu des principes d'action tiennent compte de la Déclaration d'Intention d'Orange<sup>83</sup> qui est une traduction interne de la Charte commune adoptée par les opérateurs mobiles britanniques en 2000**, présentée plus haut. Depuis 2001, cette Déclaration d'Intention sert de cadre de référence pour ce que Orange nomme sa démarche de *Corporate Social Responsibility*, un dispositif pionnier et autonome de RSE, qu'elle déploie dans ses principales filiales, dont celles situées en France et au Royaume-Uni. Celui-ci

---

<sup>83</sup> Ces principes nous les précisons plus loin (IV.2)

s'organise à partir du référentiel de la norme AA 1000, plaçant au centre du processus, le dialogue avec les parties prenantes clés de l'entreprise. Le principe de cette norme repose sur la mise en place de groupes internes de réflexions, à tous les niveaux de l'entreprise, pour définir des enjeux clés RSE, qu'il convient de confronter aux attentes des parties prenantes identifiées comme prioritaires par les groupes internes. Des engagements sont ensuite énoncés, et parmi eux, celui de rendre compte de l'avancement des plans d'action à l'aide d'indicateurs et d'un rapport annuel RSE.

Enfin, la Charte de Déontologie se réfère aux principes fondamentaux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de l'Organisation Internationale du Travail, de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique ; ainsi qu'aux engagements que France Télécom a souscrit dans le domaine du DD (Charte «environnement» de l'ETNO en 1996 et principes du Pacte mondial des Nations Unies en 2000).

**Son contenu est donc prioritairement importé.** On voit bien là, la conjugaison de logiques des initiatives collectives sectorielles : l'une, centrée sur un lobbying visant à protéger les sources de valeur financière de l'activité et l'autre, concernant le respect des droits de l'Homme, la préservation de l'environnement, l'amélioration des conditions de travail,...

En outre, quatre enjeux, donnant corps au dispositif RSE ont été retenus, présentés au Comité Exécutif de France Télécom, puis validés par celui-ci, en juillet 2004 : **maîtriser les risques RSE** (l'accent est mis sur l'importance de maintenir une image de marque de qualité) ; **développer des produits et services utiles à la société ; contribuer à la protection de la qualité de vie** en accentuant les efforts en matière de politique environnementale ; **mobiliser les compétences internes** pour atteindre l'ambition du groupe. L'objectif du dispositif de responsabilité d'entreprise est clairement énoncé dans le rapport RSE de 2005 :

*« Plus qu'une simple réponse aux attentes et aux exigences légales et contractuelles, l'intégration des enjeux de la responsabilité d'entreprise dans les politiques de France Télécom accompagne les évolutions du Groupe et contribue à l'amélioration de ses performances »* (Rapport RSE de France Télécom de 2005, p. 2).

Cinq groupes de réflexions internes, visant à refléter les attentes des parties prenantes prioritaires de France Télécom (clients, fournisseurs, salariés, société civile et environnement), constitués de cadres volontaires de niveau hiérarchiques n-1 à n-2 issus de

différents métiers comme les Achats, les Ressources Humaines, les Relations commerciales,..., ont participé au processus de définition de ces enjeux.

Au cœur de ce mode d'organisation managériale repose l'enjeu d'améliorer l'image de marque de l'entreprise dans une logique de DD :

*« Les managers volontaires avaient pour objectif en six mois de me faire des propositions sur ce que nous pourrions faire pour **améliorer l'image de France Télécom dans une logique de développement durable**... Ces groupes étaient pilotés par des chefs....ils travaillaient tous ensemble, échangeaient des comptes rendus... Nous avons décidé en Comité Exécutif que leurs propositions correspondraient aux enjeux de la politique REDD... »* (Responsable du dispositif RSE, de sa création jusqu'en 2006, 2008)

A l'exception de l'ONG, WWF, partenaire d'Orange France (l'ancienne filiale de téléphonie mobile de France Télécom) sur un projet de généralisation de la facture électronique, d'analystes de fonds d'investissements socialement responsables (ISR) et d'homologues de grandes entreprises clientes pour connaître leur attentes respectives vis-à-vis de l'entreprise, aucune partie prenante n'est intervenue dans ce processus :

*« On était en phase de formulation, **il n'était pas question qu'on fasse une grande messe avec tout le monde** [...] »* (Responsable du dispositif RSE, de sa création jusqu'en 2006, 2008)

**L'ONG WWF « représente » donc symboliquement les parties prenantes de l'entreprise.**

Quant aux rencontres avec les analystes de fonds ISR et les clients Grands Comptes de l'entreprise, elles renseignent sur la manière dont le dispositif RSE compte apporter sa contribution aux performances de l'entreprise.

En 2004, la responsable du dispositif RSE, à défaut de disposer d'un budget de fonctionnement autonome, est alors rattachée au **Secrétariat Général de France Télécom**. Une direction Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable, intégrant la Délégation à l'Environnement, est alors officiellement créée pour jouer le rôle de centre de traduction du dispositif RSE. Ce rattachement est vécu par la responsable du dispositif RSE et son réseau de correspondants comme le garant de leur réussite et à aucun moment ils ne remettent en question la dimension managériale du dispositif.

Le centre de traduction s'organise autour de deux pôles. L'un, visant à former les équipes R&D pour qu'elles détectent les risques sociaux et environnementaux, dès l'amont du

processus de fabrication des offres de l'entreprise : le pôle « **produits et services responsables** », emblématique d'une logique éloignée du simple « *window dressing* » car il manifeste la tentative d'intégrer la RSE dans le cœur de métier ; l'autre, poursuivant l'objectif du déploiement du SME dans l'ensemble des sites régionaux de France, en soulignant son apport en termes de réduction de coûts : le pôle « **environnement** ».

Une personne est recrutée en interne pour mener une **veille réglementaire à l'échelle internationale** dans les domaines couverts par le dispositif RSE, **le but étant d'éviter un renforcement de la réglementation ou de l'anticiper pour s'y adapter** :

*« Au départ ce qui compte c'est la conformité réglementaire, et qui dit conformité réglementaire, dit connaissances des réglementations et après traduction en exigences pour l'entreprise de ces réglementations »* (Responsable du dispositif RSE de sa création jusqu'en 2006, 2008)

*« Je crois que ce qui a fondamentalement aidé la Direction, c'est la réglementation...la réglementation est un gendarme...lorsqu'on dit : vous ne faites pas ça ! Vous risquez telle ou telle pénalité [...]! Les gens s'affolent... »* (Cadre responsable de la veille réglementaire internationale au sein de la Direction REDD, 2007)

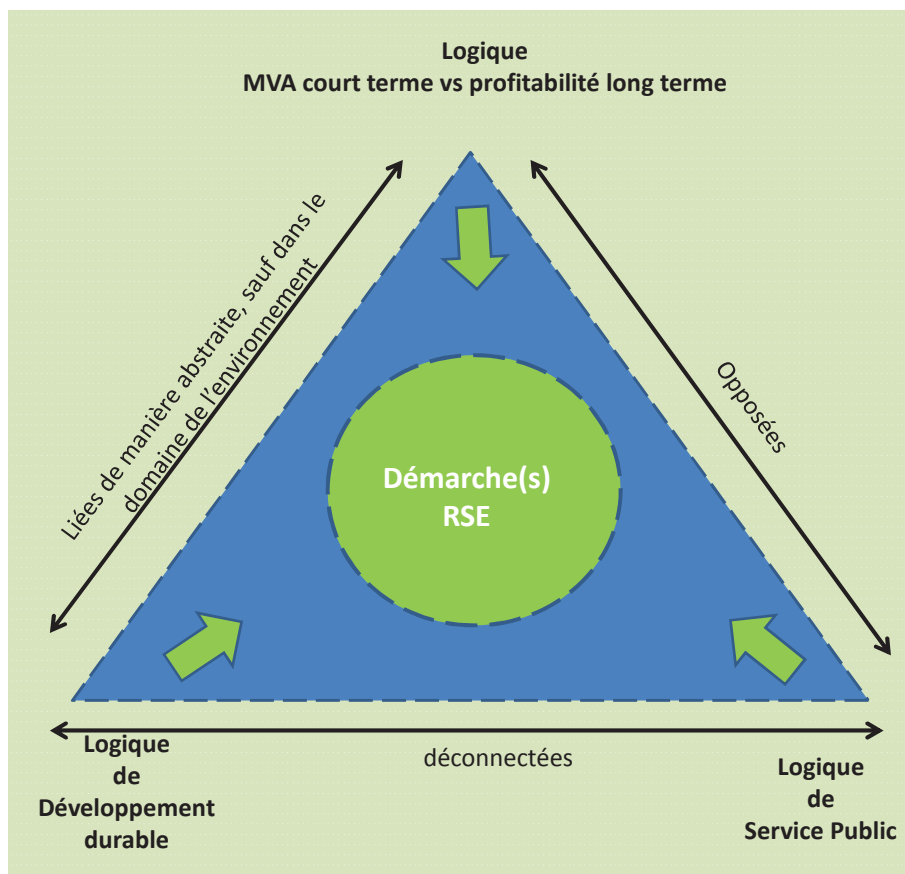
**Durant cette phase de structuration du dispositif RSE, la logique du SP et ses traductions** (la délégation de service public ou plus justement la délégation de service universel, puisque France Télécom ne fait plus de différence entre les deux) **n'ont pas été prises en compte**. Pourtant, l'entreprise, unique opérateur répondant aux critères d'éligibilité de l'autorité nationale de régulation des télécommunications, continue d'assurer le SU. Sa désignation qui a été prononcée en 2002 par le Ministère en charge des communications électroniques, vaut pour ses quatre composantes (la fourniture d'un service de téléphonie vocale à partir d'une infrastructure fixe de télécommunications, un service d'appels d'urgence et de renseignements, ainsi qu'un service de publiphonie) et s'étend jusqu'en 2005. Selon la responsable de la REDD, la logique du SP s'associe à celle « désintéressée » de la Fondation France Télécom et non à la RSE :

*« Le seul point commun entre DD et SP c'est les valeurs et j'ajouterais rien d'autre [...] les fonctionnaires sont habitués à penser que le service public veut dire soutenir le plus possible le public mais c'est purement conceptuel et le DD ce n'est pas ça. **Le SP, on peut penser que c'est du DD, mais en réalité, c'est plutôt ce que l'on ne met pas dedans** : le côté fondation, le côté humanitaire, le côté gratuit [...]. Le DD, il faut que*

*ça soit économique et social, environnemental et sociétal [...] ça veut dire **qu'on ne peut pas faire de la charité, ni de la fondation, ni du gratuit...ça ce n'est pas de la RSE*** » (Première Directrice de la REDD de sa création jusqu'en 2006, 2008).

Ainsi, le dispositif RSE officiel de France Télécom mobilise, lorsqu'il émerge, un cadre de référence dont le contenu est essentiellement importé. Sa finalité répond à des enjeux managériaux : atténuer les tensions interculturelles de l'entreprise, améliorer l'image de marque, introduire l'entreprise dans des fonds ISR, accompagner les transformations,...Les parties prenantes et contre-pouvoirs de l'entreprise, n'ont pas été associés à ce projet. On peut aussi observer que, pour l'instant, le dispositif RSE s'est construit en concevant les logiques du DD et de la MVA comme liées mais, à ce stade, de manière floue, abstraite (sauf en ce qui concerne la dimension environnementale), celles du DD et du SP comme déconnectées, et celles de la profitabilité et du SP comme opposées (figure 4).

FIGURE 4 :  
LE DISPOSITIF RSE DE FRANCE TELECOM A SON LANCEMENT



Ainsi, dans cette section, notre objectif était d'explorer les transformations intervenues aux échelles du secteur et de France Télécom, depuis l'instauration de la régulation par le marché jusqu'à la fin de la crise.

Nous avons pu constater que durant cette période, le renforcement des enjeux économiques et financiers dans le secteur a largement fait pencher la balance de la controverse sur la conception des télécommunications, comme bien public *versus* marchandise, du côté de la marchandisation. Par ailleurs, nous avons observé dans le secteur, un renforcement continu de la logique de Maximisation de Valeur pour l'Actionnaire. Ces tendances se sont accompagnées de l'émergence d'initiatives « RSE » collectives, impulsées par les acteurs privés du secteur. Certaines de ces initiatives sont de type « parapluie » : elles cherchent à protéger les sources de valeur financière des acteurs privés. D'autres, sont « proactives », en faveur de la dimension environnementale du DD : elles tentent d'exploiter, voire de développer des opportunités de marchés. **Aucune ne milite en faveur d'un service universel adapté aux besoins des populations.**

Dans ce contexte, France Télécom a, en tout cas, fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Sa gouvernance et son management ont, en effet, été révisés pour s'accorder avec la logique de MVA du secteur (Tableau 6). L'entreprise participe aux diverses initiatives « RSE » collectives sectorielles. Dans les transformations internes opérées, on a pu constater l'émergence de ses dispositifs Éthique et RSE officiel. Les deux dispositifs visent à regagner et maintenir la confiance des différentes parties prenantes de l'entreprise (les clients et les actionnaires, notamment). **Quant au dispositif RSE officiel, de type managérial, celui-ci est bâti de manière totalement déconnectée de l'esprit du SP.**

TABLEAU 6 :

|      | Histoire de l'entreprise: dates clés de la période                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1995 | M. Roulet est remplacé par M. Bon. Sous sa présidence France Télécom prépare son changement de statut en société anonyme et son entrée en bourse.                                                                                                                                                                                              |
| 1996 | En juillet 1990 la transformation de l'exploitant public en société anonyme est effective. France Télécom signe la Charte « Environnement » de l'ETNO                                                                                                                                                                                          |
| 1997 | France Télécom ouvre son capital et fait son entrée en bourse sur le marché Eurolist d'Euronext Paris et sur le New York Stock Exchange                                                                                                                                                                                                        |
| 1998 | France Télécom rouvre son capital et se lance dans une stratégie de croissance externe<br><br>France Télécom se dote d'une délégation à l'Environnement pour déployer une politique environnementale structurée autour du SME                                                                                                                  |
| 2000 | France Télécom achète Orange, l'opérateur de téléphonie mobile leader sur les marchés britannique et français.<br><br>France Télécom adhère à l'initiative du Pacte mondial                                                                                                                                                                    |
| 2002 | France Télécom est l'une des entreprises les plus endettées au monde (en 2000 son endettement s'élève à 68 milliards d'euros contre 14,6 milliard en 1999)<br><br>T. Breton remplace M.Bon. Sous sa présidence, France Télécom adopte un mode de gouvernance pour et par l'actionnaire.<br><br>France Télécom élabore sa Charte Ethique.       |
| 2003 | Le premier plan de redressement « Ambition France Télécom 2005 » est mis en place pour réduire les charges de l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                    |
| 2004 | Le 31 décembre 2004, France Télécom est transféré au secteur privé. L'Etat détient 42 % de son capital<br><br>France Télécom remplace sa Charte Ethique par la nouvelle Charte de Déontologie<br><br><b>Le Comité exécutif de France Télécom valide le dispositif RSE. Un centre de traduction, rattaché au Secrétariat Général, est créé.</b> |

Nous poursuivons à présent, notre analyse des transformations intervenues aux échelles sectorielle et de France Télécom, sur la période de 2005 à nos jours.



### ***III.4. De l'après crise à nos jours (2005 -2011)***

Depuis la fin de la crise, la logique de la MVA s'est imposée dans l'ensemble du secteur.

Nous allons maintenant aborder les répercussions de cette logique sur le secteur et sur le fonctionnement de France Télécom, de 2005 à nos jours.

Dans un premier temps, nous analyserons les changements opérés au niveau sectoriel durant cette période. Nous présenterons, ensuite, les orientations stratégiques de France Télécom de 2005 à 2008 et mettrons en perspective les transformations intervenues au niveau de son dispositif RSE officiel (III.4.1).

Dans un second temps, nous nous centrerons uniquement sur les évolutions de France Télécom et de son dispositif RSE officiel, depuis 2009. En 2009, tandis que l'entreprise annonce le lancement de son troisième plan stratégique, la médiatisation de la « vague » de suicides dont la filiale française Opérations France (OPF) est le théâtre, va la mener à revoir ses positions. Nous présenterons alors les nouvelles orientations de l'entreprise, mais de façon concise, car notre investigation dans l'entreprise s'est terminée en 2009 (III.4.2).

#### ***III.4.1. Les télécommunication et France Télécom après la crise (2005 - 2008)***

Au niveau sectoriel, nous mettrons en évidence que depuis 2005, le secteur des télécommunications se développe dans les mêmes conditions qu'avant la crise. Nous verrons aussi que la perception des opérateurs historiques européens du rapport « DD, SP et profitabilité » a évolué (III.4.1.1).

Nous soulignerons, ensuite, que durant cette période, il s'est agi pour France Télécom d'instituer le modèle actionnarial dans ses pratiques quotidiennes. Nous présenterons le second plan stratégique, Nouvelle Expérience des Télécommunications (Next) qui poursuit cet objectif. Il s'étend sur la période 2005-2008 (III.4.1.2)

Nous analyserons, enfin, les moyens déployés par l'entreprise, entre 2005 et 2008, pour que le dispositif RSE officiel se renforce et se systématise (III.4.1.3).

##### ***III.4.1.1. Les tendances sectorielles***

Nous présentons donc les tendances générales du secteur, durant la période 2005 à nos jours, le déroulement de la seconde phase du Sommet mondial pour une société de l'information et l'évolution du rapport des logiques DD, SP, recherche de profitabilité dans la perception des acteurs de la communauté des télécommunications, en particulier, des opérateurs historiques européens.

La téléphonie mobile est désormais l'activité phare du secteur. Selon les estimations de l'UIT, depuis 2009, 4,6 milliards d'individus sont abonnés au téléphone mobile et 67 % de la population mondiale est équipée d'un téléphone portable (Communiqué de presse de l'UIT, 06 octobre 2009)<sup>84</sup>. Ces estimations positionnent le téléphone mobile à la deuxième place des technologies personnelles les plus utilisées au monde, derrière le téléviseur (4,9 milliards) et loin devant le PC (1,9 milliard). Les usages liés aux divers services de télécommunications qui concernent la vie économique, sociale, culturelle, continuent à se développer dans les pays occidentaux (services médicaux, développement des réseaux sociaux comme facebook, etc.) et les pays émergents sont fortement demandeurs de ce type de services. La taille du marché asiatique des télécommunications dépasse depuis 2007 celle de l'Europe et les marchés de l'Inde et de l'Afrique sont en progression constante depuis le début des années 2000.

**Le renforcement de la logique de MVA continue de concerner particulièrement les opérateurs historiques européens, désormais, tous privatisés.** Il s'ensuit une accélération de leur processus de transformation de gestionnaires de réseaux en fournisseurs de contenus multimédias et de services innovants et interactifs, peu compatible avec le caractère de bien public des télécommunications. Dans le même temps se développent des stratégies de convergences des services, des marques, des modes d'organisation pour profiter pleinement des opportunités liées au maillage des technologies. Ces réorientations stratégiques ont des effets négatifs sur l'emploi dans les bassins européens. Elles entraînent, en effet, de nombreuses restructurations au sein du réseau des fournisseurs et sous traitants d'équipements qui ont dû constamment revoir à la baisse les prix de leurs fournitures en faisant jouer les économies d'échelles (Faure et *alii*, 2007, p. 9).

Dans ce contexte, **l'ambition de lutte contre la fracture numérique portée par le Sommet Mondial pour une Société de l'Information, peine à s'instituer.** La deuxième phase du

---

<sup>84</sup> [http://www.itu.int/newsroom/press\\_releases/2009/39-fr.html](http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2009/39-fr.html)

Sommet s'est bien tenue en 2005 à Tunis et 19 000 participants y ont participé. L'objectif de parvenir à un accord sur la gouvernance de l'Internet, les mécanismes de financement de lutte contre la fracture numérique, le suivi et la mise en œuvre des différents documents de Genève (déclaration de principe et plan d'action) n'a que partiellement été atteint. A l'issue du SMSI, des engagements ont été à nouveau formulés, un accord commun a été établi pour créer un forum sur la gouvernance de l'Internet et un examen d'ensemble de la mise en œuvre des conclusions du SMSI a été prévu en 2015. Au moins trois éléments mènent à douter de la volonté (affichée) des acteurs privés/publics à s'engager pleinement dans la lutte contre la fracture numérique : le Sommet a fait l'objet d'une faible médiatisation ; les financements publics attribués à l'UIT pour mettre en œuvre et coordonner le déroulement du plan d'action pour la lutte contre la fracture numérique, sont dérisoires compte tenu de l'ampleur de la tâche et de l'avis des experts, une lutte efficace contre cette fracture, nécessite de reconnaître le spectre des fréquences et les orbites satellitaires comme relevant des biens publics mondiaux (Fullsack, 2005, p. 361). Or, ce point de vue n'est pas partagé à l'UIT, lequel segmente ce spectre en bandes de fréquences vendables et attribue ces orbites satellitaires contre rétribution (Benamrane et alii, 2005, p. 11-18).

**Au niveau européen, le cadre juridique du service universel n'a pas connu d'évolution. En revanche, la montée en puissance de la logique du DD permet aux responsables de ce service et aux citoyens européens qui le défendent, de rappeler la place essentielle des TIC dans la lutte contre l'exclusion sociale, économique et territoriale.** Ce discours du Directeur des Affaires Publiques de France Télécom illustre bien ce point :

*« Le service universel a été défini à l'époque où nos services du haut débit étaient balbutiants, voire inexistants. Le problème c'était le téléphone fixe donc **aujourd'hui la question est de voir pour le haut débit, l'accès au mobile [...].** On sait bien que l'Europe n'est pas fanatique du service public, du service universel qui est un truc de «ces arriérés de français étatistes ». Mais en même temps, dans le vocabulaire bruxellois, **il y a des termes à la mode qui veulent finalement dire à peu près la même chose, qui ne sont pas aussi fortement connotés que le Service Universel ou Public.** C'est Electronic health pour tout ce qui touche la santé, E-accessibility pour ce qui concerne les services dédiés aux personnes handicapées [...], **E-inclusion qui est justement un peu cette notion de service public, de service universel...**l'enjeu concerne l'accès des TIC à l'ensemble de la population, y compris ceux qui sont économiquement défavorisés, ou*

*qui sont dans des territoires ruraux éloignés. Donc je pense que la France, si elle veut conserver et développer son service universel, elle a intérêt de l'habiller, d'habiller son discours du bon langage : parler de E-inclusion, et là à Bruxelles les portes s'ouvriront...»* (Directeur des Affaires publiques de France Télécom, 2007)

On voit ici que les **stratégies RSE « éclairées », de « cœur de métier » dans le domaine du social**, visant à améliorer la situation économique des opérateurs en saisissant le DD et le SP comme opportunités d'innovation et de rationalisation productives, gagnent du terrain. En arrière plan de ce discours, on peut en effet comprendre que le déploiement de stratégies de type BOP (Bottom of the Pyramid (Prahalad, 2004)) visant à mettre à la disposition de populations démunies, mais constituant une cible large, des produits ou services de base, peu onéreux, dans les domaines de la téléphonie mobile ou d'Internet, est envisageable. Cette citation met aussi en avant que d'autres cibles peuvent être prises en compte, comme celle des personnes handicapées ou le monde de la santé.

Sur cette période, on assiste enfin à **une augmentation d'initiatives collectives « parapluies »**, notamment, dans le domaine phare du secteur : la téléphonie mobile. En 2007, les opérateurs mobiles européens se sont réunis pour définir collectivement un cadre de référence pour un usage plus sûr du téléphone mobile par les enfants et jeunes adolescents. Ils ont aussi créé, en 2008, une alliance pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants sur internet.

On peut donc observer que depuis 2005, la MVA s'est imposée, que la lutte contre la fracture numérique peine à s'inscrire dans les enjeux prioritaires, assurant le développement pérenne de l'activité au plan sectoriel et que les acteurs de la communauté des télécommunications, en particulier les opérateurs historiques européens, prennent conscience du potentiel de la dimension sociale du DD et du SP à ouvrir des opportunités d'innovation. On assiste également à une augmentation des initiatives « RSE » collectives de type « parapluie », ce qui témoigne de leur efficacité à préserver les sources de valeur financière des acteurs qui les mettent en œuvre.

Regardons maintenant, comment France Télécom agit et réagit face à ces tendances, durant la période 2005 – 2008.

#### ***III.4.1.2. France Télécom après la crise***

En 2005, le plan « Ambition France Télécom 2005 » s'est soldé par un succès financier (16,6 milliards de cash flow ont été dégagés contre 15 attendus) et le désendettement a été de 25%. D. Lombard, alors Directeur adjoint du groupe, succède à T. Breton. Sous sa direction, le second plan stratégique de France Télécom (2005-2008) « **Nouvelle Expérience des Télécoms** » (**Next**) est lancé pour instituer le modèle actionnarial dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise.

Le plan Next se décline en plusieurs objectifs, répartis selon les quatre thèmes suivants : chiffre d'affaires et finances ; désendettement ; efficacité et rendement ; ressources humaines. Il prévoit également la mise en place de quatre chantiers de transformation. Le premier concerne la stratégie commerciale de l'entreprise et vise à créer un service client unifié pour l'ensemble de ses offres (téléphonie fixe, téléphonie mobile, Internet, multimédias, etc.). Le second consiste à simplifier et renforcer la stratégie de marque. Le troisième cherche à placer l'innovation au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise avec l'aide de la fonction marketing pour diversifier les offres. Enfin, le quatrième a trait au développement d'un réseau de télécommunications, permettant un accès étendu au haut débit, dans les pays à fort potentiel, comme les pays d'Afrique et du Moyen Orient. Ces quatre chantiers sont accompagnés d'un programme spécifique de gestion du personnel, appelé **Anticipation et Compétences pour la Transformation (Act)**. Il vise à accélérer l'adaptation des salariés, notamment des agents fonctionnaires, au nouveau contexte organisationnel de l'entreprise.

L'organisation de France Télécom a alors évolué vers une structure matricielle structurée autour de directions métiers (achats, ressources humaines, etc.), de six branches opérationnelles correspondant à des zones géographiques : la France (nommée Opérations France (OPF)), la Pologne, l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Europe du centre et de l'Est (EME) ; l'Asie Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique (AMEA) ; et d'une branche dédiée au marché des « professionnels » : Orange Business Services (OBS). En 2006, trois divisions dans le domaine des services multimédias sont constituées. L'une propose une gamme de services liés aux contenus (jeux vidéo, TV, sonneries ou images accessibles grâce au téléphone mobile), l'autre se centre sur la commercialisation d'une offre de produits et services à destination du monde de la santé (le e-santé), et la troisième se consacre à la publicité en ligne. La même année, France Télécom a adopté la marque Orange pour l'ensemble de ses offres toutes activités confondues. Le concept « Orange Labs » est en outre mis en place. Ce concept consiste à fédérer l'ensemble des entités du groupe dédiées à

l'innovation, soit 16 centres R&D visant à anticiper les ruptures technologiques et détecter les nouvelles tendances, un Technocentre développant les nouvelles offres que les pays déploient sur leurs marchés ; un Explocentre consistant à développer des concepts nouveaux non matures, un Innovacom correspondant à un fonds d'investissement pour soutenir le développement de start-up innovantes en informatique et télécommunications et Orange vallée, dédié au développement de services innovants ne nécessitant pas d'investissements lourds et détachés du cœur de métier de l'entreprise.

L'ancrage de la logique actionnariale dans le management de l'entreprise, s'opère par une révision de l'organisation du travail, en suivant le modèle de la taylorisation au sens d'Alter (2006). Le management gestionnaire se substitue au management traditionnel de l'entreprise dont la légitimité repose encore sur la compétence technique. Dans ce cadre, la mission des managers consiste à diminuer les effectifs des équipes de travail et à optimiser les résultats à court terme. La mise en place de processus destinés à standardiser et harmoniser les pratiques et à veiller à ce que les modes de fonctionnement soient optimisés, est devenue le moteur de la productivité. Le déploiement de ces processus est la mission des directions métiers qui, face à la complexité des situations de travail, ne remplissent que partiellement leur rôle. Les processus suscitent d'importantes frustrations chez les salariés qui doivent les subir. Le principe de base du taylorisme, c'est-à-dire la séparation entre la conception et l'exécution, déployé depuis 1995, est renforcé pour « *permettre de faire remonter en centrale le pouvoir de décision et de transformer les différents services en centres d'exécution dont les membres ont besoin de moins de qualification puisqu'il leur suffit de travailler en appliquant un processus défini* » (Technologia, 2010, p.7). A cela, s'ajoute une déconnexion grandissante du rapport client/salarié suite à l'application de la stratégie commerciale visant à créer un service client unifié. Cette stratégie a notamment engendré, chez de nombreux salariés, un sentiment d'impuissance à répondre aux besoins du client. Enfin, l'informatisation des processus est également au centre de la production de France Télécom. Cette informatisation a permis d'accroître la visibilité du travail de chacun et donc le contrôle central sur l'activité des équipes. Il s'ensuit ainsi, tandis que France Télécom se réorganise, **une dégradation massive sur le terrain des conditions de travail** (surcharge de travail, insatisfaction et mal être au travail, stress, absence de reconnaissance au travail, etc.) (Technologia, 2010, p.7)<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Cf. Annexe 4 : listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées, p. 339

En 2006, les résultats du plan Next sont jugés insuffisants par la Direction et la stratégie de gestion des Ressources Humaines est directement mise en cause. En interne, on parle de « *crash programme* »<sup>86</sup> pour décrire les nouvelles directives à appliquer au volet social du plan Next, le programme Act. Ces directives se traduisent par un renforcement des mobilités et un accroissement des prévisions du nombre de départs/suppressions d'emplois. En France, le chiffre de 22 000 suppressions d'emplois, d'ici 2008, est annoncé, soit un emploi sur cinq. La réorganisation des centres de la relation clientèle, en fonction de la stratégie du service client unifié, s'est accélérée. Les unités commerciales et techniques locales peu rentables ont été soit fermées, soit regroupées et la politique d'externalisation des métiers de la maintenance et de l'exploitation du réseau intensifiée<sup>87</sup>. Entre 2006 et 2008, 14 000 mutations, gérées par des espaces Mobilités, aujourd'hui encore actifs, ont été recensées. Les verbatim suivants racontent la façon dont deux agents fonctionnaires, concernés par la politique de mobilités internes, ont vécu la situation :

*« On me proposait des postes mais je n'avais aucune compétence correspondant aux attentes exprimées. La seule compétence que je me suis trouvée c'était d'avoir des relations avec les gens. Donc un jour, j'ai vu une annonce après avoir fait plus de 100 lettres : je n'ai pas écrit qu'en interne ! J'ai regardé ce que la fonction publique proposait, mais ou j'étais trop gradé ou je n'avais pas les compétences requises. Donc, j'ai vu une annonce à la Direction de l'Ile-de-France. Ils recherchaient des vendeurs débutants pour commencer une carrière, et là je me suis dit : j'ai 40 ans, bah...il faut y aller ! Je ne peux pas rester comme ça toute ma vie à ne rien faire ! »* (Directeur (2) de boutique de vente du groupe France Télécom, fonctionnaire, 2008).

*« Je reçois des mails de l'espace Mobilité...ils ont dû voir que j'étais fonctionnaire (rire), vieille fonctionnaire ! On m'envoie des propositions pour aller dans la fonction publique. Je les regarde sans plus, je n'ai pas envie de partir de France Télécom. Je connais des gens qui se sentent traqués... Ils ont vraiment une pression. Dans le*

---

<sup>86</sup> Propos employés par le Directeur RH de France Télécom, devant 200 cadres supérieurs du groupe, lors de la convention sur la transformation de France Télécom tenue en octobre 2006 dans les locaux de l'association ACSE.

<sup>87</sup> Selon l'étude réalisée par Minella. A-M sur les effectifs de France Télécom entre 2001-2008 le 31 décembre 2009, disponible sur le site de « l'observatoire du stress et de la mobilité forcée à France Télécom », les chiffres de la sous-traitance sont fournis à partir de 2007 seulement de manière un peu plus fiable par l'entreprise. La sous-traitance représente 25% des effectifs actifs en 2008. Ce qui en fait un élément important dans l'évolution des flux de main d'œuvre.



*commercial, j'ai de la chance : c'est un métier porteur. Je suis plus tranquille... »*

(Directeur (1) de boutique de vente, fonctionnaire, 2008).

Divers outils de gestion du personnel sont mobilisés pour faire sortir le personnel de l'entreprise (mutation vers la fonction publique, congé de fin de carrière, essaimage, etc.). Depuis le plan stratégique (2003-2005) « Ambition France Télécom 2005 », le plus fonctionnel correspond au congé de fin de carrière, dont l'échéance est arrivée à terme en 2006. Ainsi, dans ce contexte de mise sous tension et pour atteindre les prévisions de départs/suppressions d'emplois de 2008, des méthodes de substitution officieuses se sont-elles développées comme le harcèlement moral, l'isolement, la guerre contre les arrêts maladie,...

En 2007, la pression pour une création de valeur maximisée pour l'actionnaire s'est de surcroît renforcée. L'Etat français a, en effet, poursuivi sa politique de désengagement dans le capital de l'entreprise, laissant une part plus grosse aux investisseurs institutionnels. La part de l'Etat est maintenant inférieure à la minorité de blocage, à la satisfaction de la Direction financière comme en témoigne le verbatim suivant :

*« Notre structure actionnariale est assez saine, dans le sens, où l'Etat n'a pas de droits particuliers, c'est-à-dire, une action égale un vote. **L'Etat a purement un rôle lié à sa qualité d'actionnaire.** Il est représenté au Conseil d'Administration en fonction de son pourcentage dans le capital et n'a pas de rôle particulier. **C'est un élément important car on a toujours des questions lors des assemblées sur le rôle de l'Etat en tant qu'actionnaire de référence** »* (Cadre de la Direction Finance, 2007)

Par structure de gouvernance « saine », on entend ici celle qui répond aux critères et normes véhiculés par les investisseurs institutionnels.

Durant cette période (2005-2008) France Télécom a continué d'assurer les quatre composantes du service universel (SU) et ce pour la raison, à l'origine de son mandat précédent : elle est l'unique opérateur répondant aux critères d'éligibilité de l'autorité nationale de régulation des télécommunications. Son nouveau mandat s'étend jusqu'en mars 2007 pour la publiphonie et jusqu'en mars 2009 pour les services de téléphonie fixe, d'annuaire et de renseignement<sup>88</sup>. Et sur ce marché où s'appliquent désormais les règles de la

---

<sup>88</sup> En 2007, les composantes du SU concernant les services de l'annuaire et de renseignement ont été repris par l'entreprise les Pages jaunes, ancienne filiale de France Télécom, mise sur le marché par cette dernière, en 2006.



directive 2002/22/CE, les pratiques de « marchandages » opérées entre opérateurs pour limiter le montant du fonds commun dédié au financement du SU, renforcent le risque d'une dégradation de ce service. Les Propos du Directeur des affaires publiques de France Télécom présentent bien la situation décrite ci-dessus :

*« Il y a eu justement la création de ce Service Universel pour assurer la péréquation sur le territoire auquel la France est très attachée. Ce service n'est évidemment pas rentable. Il faut donc pour l'opérateur qui en a la charge...et évidemment c'est France Télécom...Je dis : « évidemment ! », parce que c'est la seule entreprise en France, pour le moment, capable de remplir cette mission de service public...il faut prévoir une compensation. Nous avons mis de gros espoirs sur cette compensation, mais on a été rapidement déçu ! Les méthodes de calcul ont été de plus en plus affinées...L'idée est de dire : « vous avez le Service Public mais vous avez aussi plein d'autres choses rentables ! Progressivement le montant de la compensation a diminué...et puis, **il y a eu l'invention extraordinaire de dire que nous avons un avantage immatériel en tant qu'opérateur de service universel !** Chaque année maintenant cette compensation diminue... » (Directeur des affaires publiques de France Télécom, 2007).*

On peut ainsi constater que durant la période 2005 - 2008, les mesures drastiques du plan Next se sont traduites par une dégradation des conditions de travail, notamment au sein des filiales historiques de France Télécom (Opérations France, notamment). On voit aussi que l'imposition de la logique de MVA au niveau sectoriel et dans l'entreprise, a affecté les conditions d'exercice du Service Universel, désormais présenté comme un bien immatériel de l'entreprise, au détriment de son statut de garant du caractère de bien public de l'activité et de la dimension politique du fonctionnement de ses réseaux.

Intéressons-nous, à présent, aux moyens mis en œuvre par France Télécom pour renforcer et systématiser son dispositif RSE officiel.

#### ***III.4.1.3. Le dispositif RSE officiel de France Télécom entre 2005 et 2008***

Jusqu'ici, le travail de la responsable du dispositif RSE officiel s'était surtout centré sur l'identification des valeurs, du sens à donner à ce dispositif. **Il s'agit maintenant de le**

**rendre opérationnel. Il faut obtenir des résultats concrets pour le légitimer aux yeux des équipes dirigeantes.**

**En 2005, la direction REDD se dote d'un logiciel informatique pour organiser la remontée des informations RSE, à l'échelle du groupe.** Ce logiciel permet de consolider les informations par filiales et par Directions métiers. Pour chaque filiale, les informations sont regroupées dans six catégories: gouvernance, achats, relation client, ressources humaines, sociétal, et environnemental. Les méthodologies de mesure sont, notamment, inspirées par le décret 114 de la loi NRE, les lignes directrices de l'initiative Global reporting (GRI)<sup>89</sup> et par d'autres référentiels spécifiques à l'activité (indicateurs définis dans le cadre de l'ETNO, du Gesi, etc.). Environ 400 indicateurs sont ainsi intégrés dans ce logiciel et deux principaux usages lui sont assignés :

- **contrôler** la façon dont les correspondants/porte-parole RSE répondent aux enjeux prioritaires du groupe et comparer les performances obtenues d'une filiale à l'autre :

*« Les indicateurs sont un moyen de se souvenir, d'intégrer le processus...cela permet de savoir ce qui se passe et de dire aux filiales de faire attention à certaines choses... »*

(Cadre responsable de la remontée des informations RSE au sein de la Direction Ressources Humaines, 2008).

- **communiquer** les (meilleures) performances RSE obtenues :

*« C'est un outil qui sert à répondre aux questionnaires des agences de notation...et puis bien entendu, il sert à faire notre petit rapport annuel RSE...qui est le fruit d'un travail collectif... »* (Cadre responsable du reporting RSE au sein de la Direction REDD, 2007).

En interne, via des tableaux récapitulatifs, il guide aussi les correspondants RSE dans leurs activités et sert aux membres du centre de traduction à légitimer le dispositif RSE auprès des cadres dirigeants. Dans ce second usage interne, ce sont surtout les indicateurs environnementaux, attestant des économies de coûts réalisés, qui sont utilisés :

*« Il y a des indicateurs clés ayant vocation à remonter vers le Comité Exécutif de France Télécom.... Ce sont des macro-indicateurs. Ils agrègent plusieurs données. Je les sors tous les six mois. Ils concernent notamment l'environnement. »* (Cadre responsable du reporting au sein de la Direction REDD, 2007)

---

<sup>89</sup> Voir p. 55.

On voit ici que les usages attribués au logiciel correspondent aux fonctions classiques du dispositif de gestion : assurer l'organisation, la coordination et le contrôle des activités, auxquelles s'ajoute la communication. **Ce logiciel constitue la base de l'organisation du centre de traduction du dispositif RSE officiel. Il reflète, en effet, ses deux missions prioritaires : observer, contrôler les activités globales de l'entreprise et communiquer sur les externalités positives qu'elles génèrent, notamment auprès des agences spécialisées dans l'ISR.** Cet aspect de son organisation sera plus marqué à partir de 2006.

En 2006, la responsable du dispositif RSE quitte de son plein gré l'entreprise. Elle est alors remplacée par la responsable du pôle « Environnement », dont l'ancienneté dans le groupe est supérieure à 20 ans. Sous cette nouvelle direction, **l'anticipation des risques et en particulier, des risques de réputation, structure la fonction de contrôle du centre de traduction du dispositif RSE**, dans une logique défensive :

*« L'intérêt de notre démarche est d'éviter qu'il y ait des enjeux pouvant avoir des impacts financiers lourds qui ne soient pas traités [...]. Dans ces impacts financiers je prends en compte les impacts sur l'image [...] je mets aussi les législateurs, c'est-à-dire, anticiper les régulations ou éviter des régulations néfastes à la poursuite de notre activité [...], faire en sorte que la régulation corresponde à nos objectifs responsables de développement... »* (Responsable du dispositif RSE de 2006 à 2009, 2008)

La veille, pour éviter ou anticiper les réglementations ou s'y adapter, continue donc de jouer un rôle important dans le fonctionnement du dispositif RSE. Un troisième pôle « **clients et société** » est créé pour suivre l'évolution des controverses qui menacent la pérennité de l'activité. La problématique des effets des ondes électromagnétiques sur la santé et les risques de dérives liés aux usages du téléphone mobile, font l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, le déploiement du système de management environnemental (SME) constituant l'activité phare du pôle « Environnement », concerne à présent le périmètre international et se déploie en tenant compte de l'organisation matricielle de l'entreprise :

*« A l'été 2006, il y a eu une réorganisation dans la direction et j'ai évolué de Chef de projet France vers Responsable d'animation de la démarche SME à l'échelle monde. Donc, je suis un soutien pour les chefs de projets de SME des pays du groupe et je définis pour cela un cadre de référence afin d'harmoniser les modes de*

*fonctionnement. Ce qui permet deux choses : des économies de ressources et un reporting cohérent intégré au niveau du groupe. Il ne faut pas oublier qu'il y a une attente forte en termes de communication pour l'extérieur* (Chef de projet SME au sein de la Direction REDD, 2007).

Quant au pôle « Produits et services responsables », il peine à trouver son orientation d'autant que sa responsable a changé de fonction. Mais nous reviendrons en détail sur le mode de fonctionnement de ce pôle, comme des deux autres, dans le chapitre suivant.

**Les objectifs du dispositif RSE de 2004** (maîtriser les risques RSE ; développer des produits et services utiles à la société ; contribuer à la protection de la qualité de vie, en accentuant les efforts en matière de politique environnementale ; mobiliser les compétences internes pour atteindre l'ambition du groupe) **sont révisés pour se structurer autour de trois axes : inclure, préserver et être attentif.** Selon le discours de la nouvelle responsable, ce changement est motivé par le désir de valoriser la contribution spécifique de France Télécom aux enjeux portés par la logique du DD :

*« Les quatre enjeux de départ fixés par l'ancienne Responsable [...] valaient pour n'importe quelle entreprise. Ils n'étaient pas spécifiques à France Télécom. J'ai donc décidé en 2006 de croiser ces enjeux avec les trois piliers du développement durable et de définir de nouveaux enjeux ... »* (Responsable du dispositif RSE de 2006 à 2009, 2008).

**Ces axes servant à organiser le contenu du rapport RSE de l'entreprise, on peut en déduire qu'ils visent aussi à répondre au mieux aux attentes des agences de notation extra-financière, principales intéressées et in fine aux investisseurs socialement responsables.** D'autant que les notes que délivrent les agences, servent à légitimer l'efficacité de l'organisation du centre de traduction, aux yeux du Comité Exécutif de France Télécom :

*« Dans une entreprise qui fait du chiffre d'affaires, qui doit être la première, ce qui compte c'est le résultat. Je pense que les décideurs sont sensibles **aux résultats et les notes des analystes ISR** permettent de donner cette vision »* (Responsable du dispositif RSE, 2006 à 2009, 2008).

Cela montre bien que la culture du résultat est intégrée dans l'organisation de la Direction REDD, comme dans l'ensemble de France Télécom. On peut d'ailleurs lire dans le rapport RSE de 2006, le commentaire suivant :

*« Au-delà des attentes – légitimes – de nos actionnaires et des obligations réglementaires liées à notre cotation en bourse, nous prenons en compte deux impératifs : créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes et **construire de façon responsable le business model à même de répondre à l'évolution rapide du secteur très concurrentiel des télécommunications** »* (Rapport RSE de France Télécom, 2006, p. 14).

Dans cette perspective, **l'axe « inclure » tient compte des actions améliorant l'accès des technologies de l'information et de la communication (TIC) aux populations. On y trouve la délégation du service universel**, ce qui dévoile une évolution de l'interprétation du lien développement durable / service public ; **de nombreux produits/services délivrés par l'entreprise, en direction de personnes en difficulté...mais aussi, les actions de la Fondation France Télécom, renommée Orange depuis 2006 et dont le mode d'intervention a été redéfini.** D'une vision juxtaposant la Fondation et le dispositif RSE officiel, on est ainsi passé à une vision fusionnelle et ce, parce que l'aspect « désintéressé » de cette Fondation n'est plus de mise. Celle-ci, en effet, tient compte des trois domaines des handicaps suivants : l'autisme (dans la continuité de ce qu'elle faisait depuis 1991), les déficiences visuelles et la surdité. Ces deux derniers types de handicap constituent, depuis la fin des années 1990, un marché à part entière de l'entreprise. Les relations tissées avec le monde de la santé via la Fondation favorisent, en outre, le développement de la nouvelle branche « e-santé ». S'agissant de **l'axe « préserver »**, il valorise la politique environnementale de l'entreprise et ses offres de produits et services nouveaux ou traditionnels, permettant d'atténuer les nuisances écologiques (limitation des déplacements, gain d'énergie...). Puis, **l'axe « être attentif »** met en avant les actions de prévention de risques liés d'une part, aux usages des TIC et d'autre part, aux pratiques quotidiennes des salariés et fournisseurs de l'entreprise. Il se décline selon les sous-catégories suivantes : « déployer une politique de sécurité, répondre aux attentes des clients, promouvoir des usages sûrs et responsables, **agir en employeur responsable**, répondre aux questions sur les ondes électromagnétiques, promouvoir des principes d'achats responsables ». Nous soulignons la déclinaison « agir en employeur responsable » en référence aux pages suivantes.

**Toutes ces actions ne sont pas gérées par le centre de traduction et, de prime abord, ne répondent pas à la même logique.** Par exemple, si la politique « ondes électromagnétiques-santé » est gérée par le centre de traduction et vise à préserver les sources de valeur financière

de l'entreprise, les actions améliorant l'accès des TIC aux populations en difficulté, dépendent des métiers de l'Innovation et du Marketing et apparaissent relever d'une logique « cœur de métier », selon l'approche BOP (bottom of the pyramid) (Prahalad, 2004 ; Martinet, 2007, 2010). Cela nécessite en effet des innovations radicales en termes de produits et de méthodes de distribution, des réorganisations de compétences de l'entreprise,... Il semble que l'entreprise construise des stratégies hybrides de déploiement de sa démarche RSE, certaines étant impulsées par le centre, d'autres par des métiers du Groupe. Il nous faudra donc, dans le chapitre suivant, mettre en lumière les acteurs de ces différentes initiatives ainsi que leur manière d'opérer.

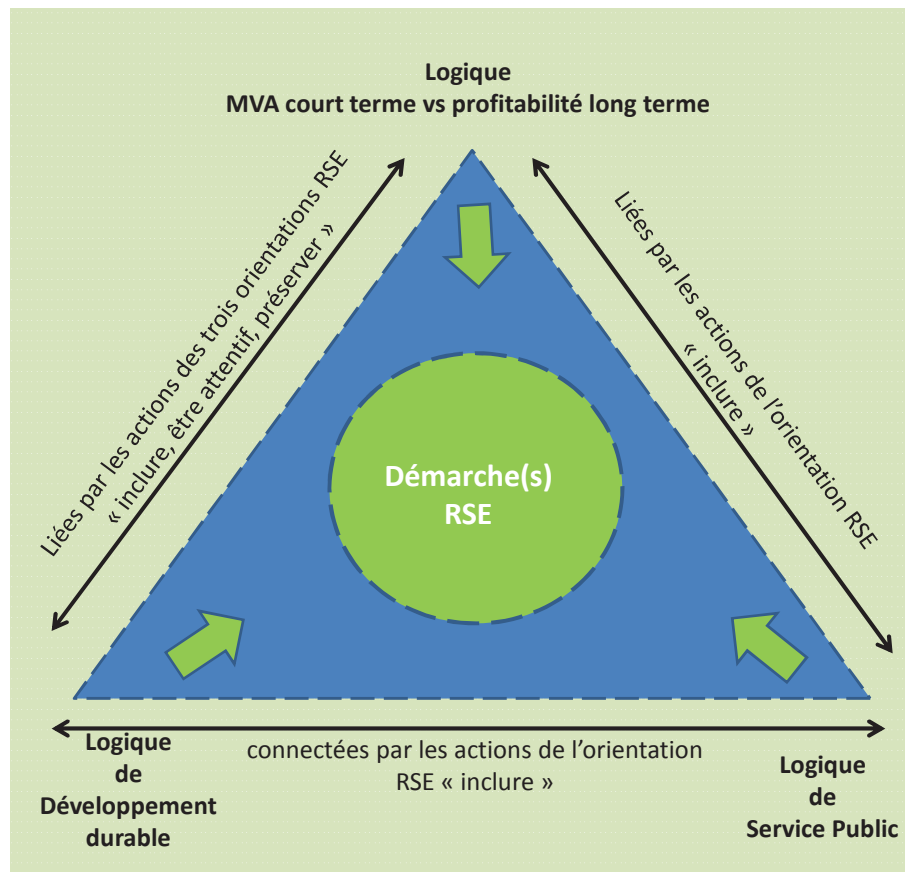
Le **référentiel de la norme AA 1000**, auparavant utilisé par la filiale Orange pour piloter sa démarche *Corporate Social Responsibility*, a été également adopté par le centre de traduction pour structurer le processus de déploiement du dispositif RSE officiel.

Ainsi, durant la période 2005 - 2008, le dispositif RSE officiel s'est déployé sous le contrôle d'un centre de traduction, plaçant au cœur de sa logique d'action, l'anticipation des risques. Progressivement, ce dispositif s'est doté de nouveaux outils (logiciel de reporting RSE, norme AA 1000) et de nouvelles capacités (nouvelles fonctions, nouveau pôle clients et société) le renforçant. **Trois orientations structurent, à présent, l'activité de communication du centre de traduction : inclure, être attentif, préserver.** Ces orientations permettent notamment de valoriser la contribution de France Télécom aux enjeux du DD et de satisfaire au mieux les attentes des agences de notation extra-financière. Certaines des actions, donnant corps à ces orientations, sont impulsées par le centre de traduction, d'autres par des métiers du groupe.

En outre, nous avons observé une évolution dans les relations des trois logiques s'articulant dans le fonctionnement de France Télécom. Cette évolution s'incarne, en particulier, dans l'orientation communicationnelle du dispositif RSE officiel, « inclure », centrée sur la problématique de l'exclusion sociale, économique, culturelle et géographique. Les actions incarnant cette orientation nécessitent, en effet, de concevoir les logiques du DD, du SP et de la profitabilité sur le moyen/long terme comme liées, et non plus comme opposées ou déconnectées (figure 5).

FIGURE 5 :

LA DISPOSITIF RSE OFFICIEL DU RSE DE FRANCE TELECOM DE 2005 à 2008



Centrons-nous, maintenant, sur les transformations intervenues au sein de France Télécom depuis 2009.

### ***III.4.2. La nouvelle stratégie de France Télécom : De la valeur pour l'actionnaire à la valeur partagée ? (2009-2010)***

Nous présentons d'abord, le contexte de lancement du troisième plan stratégique de France Télécom, « Orange 2012 », et les événements tragiques de la « vague » de suicides, dont la filiale Opérations France (OPF), est le théâtre depuis 2009, pour ensuite centrer notre attention sur les transformations opérées dans l'entreprise (III.4.2.1)

Ensuite, nous précisons brièvement, la manière dont le dispositif RSE officiel du Groupe a été réaménagé pour s'accorder aux nouvelles orientations de l'entreprise (III.4.2.2).

#### ***III.4.2.1. La nouvelle stratégie de France Télécom***



Nous montrons ici, que la nouvelle stratégie de France Télécom vise des objectifs toujours aussi ambitieux que les plans précédents (Ambition France Télécom 2005, Next), en matière de création de valeur pour l'actionnaire, mais qu'elle prévoit de le faire en s'appuyant sur les potentialités de marchés, ouvertes par le DD (stratégie BOP, notamment) et non plus en réduisant ses charges.

En 2008, le plan Next s'est soldé par un succès financier et le désendettement a été aussi de 25%, comme lors du précédent plan. C'est en mars 2009, que le plan suivant, nommé « Orange 2012 », a pris effet. Celui-ci prévoyait à son origine, de s'inscrire dans le prolongement de Next, comme l'indique l'extrait suivant du communiqué de presse accompagnant son lancement officiel :

*« Orange 2012 confirme la validité de la stratégie et adapte ses modes d'action pour atteindre un objectif ambitieux de génération de cash flow organique »* (Communiqué de Presse « lancement du plan Orange 2012 », 04 mars 2009).

Cependant, un tiers des effectifs du groupe ont été impactés par les plans stratégiques antérieurs (sur la période 2001 à 2008, le nombre de suppressions de postes s'est élevé à 44 700 et en France, l'effectif s'est réduit de 30% avec une baisse de 39 % du nombre de fonctionnaires). **Il faut donc trouver une autre source de création de valeur et le plan « Orange 2012 » en tient compte. Il met, en effet, la qualité du service au client et non plus la réduction des coûts, au cœur de la stratégie du groupe.** Les nouveaux territoires de croissance des zones géographiques Pacifique-Asie, Afrique, Moyen Orient (AMEA) et Europe du centre et de l'est (EME) sont principalement visés par cette orientation. Trois modes d'action structurent le plan : la « simplicité » dans la manière de construire et de présenter les offres aux clients ; « l'agilité/flexibilité » dans l'exercice des métiers ; et la « performance durable ». Le choix de développement géographique de France Télécom et son engagement pour une « performance durable » semblent manifester que le groupe s'oriente vers le déploiement de stratégies BOP (Prahalad, 2004). Or, comme nous l'avons indiqué dans la partie théorique de cette thèse, ces stratégies nécessitent une politique d'innovation radicale en accord avec la logique du DD pour parvenir à transformer les populations du bas de la pyramide en consommateurs potentiels.



**Le plan « Orange 2012 » n'aura cependant pas le temps de s'enraciner. Quatre mois après son lancement, la médiatisation de la « vague » de suicides dont la filiale française, Opérations France, est le théâtre met, en effet, un terme à son déploiement.**

C'est en juillet 2009, que le premier cas de suicide d'un salarié de France Télécom à Marseille est porté à la connaissance du grand public. Très rapidement, les médias mettent à jour la succession de plus d'une trentaine de cas, créant une polémique sans précédent dans l'histoire de l'entreprise. Deux circonstances accablent, notamment, France Télécom : le fait que plusieurs de ces suicides ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise et l'existence de lettres présentant l'environnement de travail comme la raison de la détresse des suicidés. Dans ce contexte, D. Lombard est contraint à s'exprimer dans la presse sur le sujet et il emploie l'expression de « *mode des suicides* » pour décrire la situation, ce qui n'a pas manqué de renforcer la polémique et la colère des organisations syndicales. Il sera convoqué par les Ministres français du Travail et de l'Economie, en septembre 2009, pour qu'à l'issue de cet entretien des mesures concrètes soient engagées. Parmi les mesures, deux feront particulièrement écho dans les médias et auprès des organisations syndicales : le lancement d'un **diagnostic général** par un cabinet indépendant pour évaluer les risques psychosociaux au sein de la branche française; et la proposition d'établir **un nouveau « contrat social » entre les organisations syndicales et le management de France Télécom**, de manière à redonner de l'autonomie aux équipes opérationnelles et à améliorer leurs conditions de travail (Document de référence de France Télécom, 2009). Le « contrat social », comprend des engagements, comme la création de postes de responsables « Ressources Humaines de proximité », la mise en place d'un vaste programme de formations sur la prévention des risques psycho-sociaux au sein de l'entreprise, l'établissement d'accords sociaux dans le domaine des conditions de travail, etc. Les mesures sont cependant jugées insuffisantes par les organisations syndicales qui exigent la démission de D. Lombard et de L.P. Wénes, alors Directeur d'Opérations France, et la reconnaissance de la responsabilité juridique de France Télécom. D. Lombard sera remplacé, en mars 2010, dans sa fonction de Directeur Général par S. Richard, alors Directeur adjoint du groupe. Il conservera son titre de Président du Conseil d'administration. L.P. Wénes démissionnera en novembre 2009. Et en juillet 2010, S. Richard acceptera de qualifier d'accident de travail le premier suicide médiatisé, et ce, malgré l'avis défavorable de l'Inspection des affaires sociales. Voici comment cet acte a été interprété par le syndicat SUD-PTT, à l'origine avec le syndicat CGC du site web « Observatoire National du

stress et des mobilités forcées », créé en 2007, pour dénoncer les mauvaises conditions de travail au sein de France Télécom :

*« La reconnaissance d'accident du travail a pour conséquence de reconnaître la responsabilité de l'entreprise dans l'accident. Même si Stéphane Richard ne l'a pas présentée comme ça - il a parlé d'un 'devoir de mémoire'- c'est un début. On espère avancer sur de nombreux cas. » (P. Ackerman, Le Figaro, juillet 2010).*

**En 2010, S. Richard a présenté un nouveau plan stratégique, « Conquête 2015 ».** Quatre enjeux le structurent : traiter la crise sociale ; suivre la mutation de « l'écosystème » du marché des télécommunications, en développant des produits et services de l'entreprise, en accord avec les besoins des clients; affronter la concurrence ; et conquérir des marchés à l'international. **Ce nouveau plan place donc la qualité de la relation client au cœur de la stratégie du groupe, comme dans le plan « Orange 2012 ».** Il s'en distingue cependant, **dans sa façon de valoriser la dimension sociale et de l'afficher comme un élément clé du succès à venir de l'entreprise.** On peut ici penser que dans un avenir proche l'entreprise va s'engager de manière plus vigoureuse dans la voie d'une RSE-BOP (Martinet et Payaud, 2007, 2011).

Pour l'instant, les modes de gouvernement de France Télécom ont évolué. **Le Conseil d'Administration est maintenant appuyé dans ses fonctions par trois Comités spécialisés, dont le comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale d'Entreprise.** Celui-ci a pour mission le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques financiers et non financiers de l'entreprise (Document de référence de France Télécom, 2009). Dans le domaine des ressources humaines, les nouvelles règles du « contrat social » s'appliquent. Au début 2010, l'ouverture de négociations avec les organisations syndicales a permis de conclure quatre accords sociaux, à l'échelle du groupe sur les sujets suivants : la gestion des compétences, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la sécurité-santé au travail (Rapport RSE de France Télécom, 2009).

En matière de SP des télécommunications, France Télécom a renouvelé sa candidature, en 2009, pour assurer les composantes de téléphonie fixe et de publiphonie du service universel. Pour la première fois, un autre candidat, Vivendi à travers sa filiale SFR, a répondu à l'appel d'offre concernant la téléphonie fixe, ce qui souligne que ce marché « non concurrentiel » suscite des envieux. Cette composante sera finalement attribuée à France Télécom pour des

raisons de couverture de territoire. Le mandat pour la téléphonie fixe s'étendra jusqu'en 2012 (celui de la publiphonie jusqu'en novembre 2011).

Ainsi, il a fallu attendre la situation tragique de la « vague » de suicides dans OPF, pour que la direction de France Télécom prenne conscience des effets dévastateurs du modèle actionnarial sur le climat interne de son entreprise, imprégné, aujourd'hui encore, d'une culture, d'un esprit de SP. Dans la nouvelle stratégie du groupe, la dimension sociale est affichée comme un facteur clé de succès, ce qui laisse penser qu'un retour vers des valeurs de bien commun est plausible. Pour l'instant, on a pu constater que ce changement s'est manifesté à travers une redéfinition de sa politique d'innovation, laquelle s'affiche comme preneuse des opportunités de marchés ouvertes par le DD. Cette nouvelle stratégie a aussi enclenché une ouverture du dialogue avec les partenaires sociaux de l'entreprise. France Télécom semble ainsi tendre vers un modèle de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

Voyons maintenant, comment le dispositif RSE officiel de France Télécom a évolué depuis le lancement de cette nouvelle stratégie.

#### ***III.4.2.2. L'évolution du dispositif RSE officiel de France Télécom à partir de 2009***

Nous présentons donc, brièvement, les changements observés dans l'organisation de ce dispositif depuis 2009, pour saisir la place qu'il occupe dans la nouvelle stratégie du Groupe.

**Plusieurs événements ont marqué la trajectoire du dispositif en 2009 : le départ de sa responsable, en retraite anticipée, et le changement du rattachement de sa Direction, passant du Secrétariat Général à la Direction Innovation et Marketing de l'entreprise** où, comme nous le verrons dans le chapitre suivant (IV.1), un poste de Directeur DD a été créé, 3 ans auparavant, pour réfléchir à la façon dont la logique du DD pourrait contribuer au développement de nouveaux produits et services. Au sein de cette Direction, la responsabilité du dispositif RSE officiel a été confiée à un directeur de l'Innovation et des nouveaux écosystèmes de France Télécom. Par nouveaux écosystèmes, il faut entendre les nouvelles offres de l'entreprise élargissant son périmètre d'activité traditionnel. Le système d'activités de l'entreprise se redessine donc pour tenir compte du DD dans le cœur de métier. Dans cette nouvelle configuration, les membres de l'ancienne Direction REDD continuent leur activité et

les trois orientations communicationnelles : inclure, être attentif et préserver, n'ont pas changé.

Puis, lors de la réorganisation de 2010 le centre de traduction du dispositif RSE a connu de nouveaux changements. **Le centre de traduction du dispositif RSE officiel est passé sous le contrôle du Comité Exécutif, s'est élargi et se nomme maintenant Direction de la Qualité et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.** On trouve dans ce centre le personnel de l'ancienne Direction REDD, ceux de la politique Éthique et de la Fondation Orange ; ce qui semble dénoter une tentative d'intégration des différentes politiques RSE et une nouvelle vision de la relation entre la Fondation et le dispositif RSE officiel. Quant à l'apparition du terme sociale, elle met bien en évidence le caractère contextuel de la RSE qui depuis son introduction dans les pratiques de France Télécom accompagne ses évolutions.

Ainsi, la RSE, depuis 2009, tend à se diluer dans le fonctionnement quotidien de France Télécom (rattachement du centre de traduction du dispositif RSE officiel à la fonction Innovation et Marketing de l'entreprise), tandis que le dispositif RSE officiel, donne l'impression d'être le garant vis-à-vis de l'extérieur d'une prise en compte effective de la RSE dans le management de l'entreprise.

En conclusion, nous dirons que dans cette section notre objectif était d'explorer les transformations opérées aux échelles du secteur et de France Télécom durant la période 2005 à nos jours.

Nous avons observé que l'éclatement de la bulle spéculative des NTIC a renforcé la logique de MVA dans le secteur des télécommunications et que les opérateurs historiques, y compris France Télécom, ont développé des stratégies de convergence de services, de marques, de technologies, et changé ensemble de mode d'organisation,... pour diminuer au maximum leurs coûts de fonctionnement et ainsi générer le cash flow attendu par leurs actionnaires. France Télécom a, d'ailleurs, été l'une des entreprises pionnières du secteur dans le domaine de la convergence, ce qui explique en partie son succès financier de 2008 (tableau 7). La création de valeur par la réduction des coûts a cependant ses limites, et les échanges entre opérateurs historiques autour du potentiel du DD et du SP, à ouvrir des opportunités de marchés, montrent bien que ces derniers en ont pris conscience.

Chez France Télécom, l'éveil a été brutal (tableau 7). Nous avons en effet, constaté que pendant que l'entreprise s'organisait pour instituer le modèle actionnarial, les conditions de travail sur le terrain se sont massivement dégradées ; changement qui s'est traduit en 2009 par une « vague » de suicides largement médiatisée dans sa filiale française. On observe que la situation de certains salariés les menant à des actes d'auto-destruction dure jusqu'à aujourd'hui (l'Observatoire National du stress et des conditions de travail au sein de France Télécom recense, à ce jour, 60 cas de suicides).

Jusqu'en 2009, le centre de traduction du dispositif RSE officiel de FT s'est renforcé, systématisé pour atteindre les objectifs d'anticipation des risques et d'amélioration de l'image de l'entreprise. On peut dire, que celui-ci s'affiche comme le défenseur de la protection des sources de valeur financière de l'entreprise, ce qui nous amène à caractériser sa stratégie de plutôt « window dressing ». Dans le même temps, une RSE « innovante » s'est développée. Celle-ci est apparemment gérée ailleurs dans le Groupe, dans les métiers de l'Innovation et du Marketing.

Nous avons enfin constaté, que depuis 2009 l'entreprise affiche la qualité du service au client, notamment le client « symbolique », en situation d'exclusion sociale, culturelle, géographique ou économique, comme une priorité de sa stratégie. Cet objectif de qualité induit une politique de transformation radicale des systèmes d'activités de l'entreprise, en tenant compte de la RSE. Apparemment, celle-ci se met progressivement en place. Ainsi FT semble passer d'une recherche de création de valeur pour l'actionnaire vers celle de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). D'ailleurs, le dernier plan stratégique, « Conquête 2015 » de l'entreprise, où cette fois-ci la dimension sociale est présentée comme priorité absolue, semble conforter cette interprétation.

TABLEAU 7 :

|             | Histoire de France Télécom: dates clés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2005</b> | D.Lombard remplace T. Breton à la présidence de France Télécom<br><br>Le second plan de France Télécom, Nouvelles Expériences de Télécommunications (Next) est lancé pour instituer le modèle actionnarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2006</b> | Le plan Next est accéléré pour atteindre les objectifs financiers escomptés en 2008<br><br>La marque Orange est adoptée pour l'ensemble des offres de produits et services de France Télécom. Une nouvelle Charte de Déontologie est éditée<br><br>La responsable du dispositif RSE est remplacée par celle du pôle « Environnement » de la Direction REDD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2007</b> | L'Etat –actionnaire passe sous la barre de la minorité de blocage<br><br>France Télécom n'assure plus que deux composantes du Service Universel : le service de téléphonie fixe et le service de publiphonie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>2009</b> | Le troisième plan de France Télécom « Orange 2012 » est lancé. Il priorise la qualité du service au client et non plus la réduction des coûts comme le plan précédent.<br><br>La médiatisation de la vague suicidaire dont la filiale française, Opération France, est le théâtre, bloque le processus de déploiement. Du plan « Orange 2012 »<br><br>SFR concurrence France Télécom sur la composante de téléphonie fixe du service universel . France Télécom est retenu ce qui prolonge son mandat jusqu'en 2012<br><br>Le dispositif RSE est transféré à la Direction de l'Innovation et du Marketing. Sa responsable est remplacée par le Directeur de l'Innovation et des nouveaux écosystèmes de France Télécom. |
| <b>2010</b> | S. Richard remplace D. Lombard dans sa fonction de Directeur général de France Télécom<br><br>Le quatrième plan de France Télécom « Conquête 2015 » est lancé. Il s'inscrit dans la poursuite du plan précédent mais présente la dimension sociale comme un élément clé du succès à venir de l'entreprise<br><br>Le dispositif RSE est transféré à la Direction de la Qualité et de la Responsabilité <u>Sociale</u> de l'Entreprise, géré par un des trois directeur adjoint du groupe, au côté du dispositif Ethique et de la Fondation Orange.                                                                                                                                                                       |

### ***Résumé : Chapitre III. De la DGT à France Télécom, du service public à la RSE***

L'objectif de ce chapitre était de présenter l'histoire de France Télécom et le contexte d'inscription de son (ses) dispositif(s) RSE pour apporter un éclairage au questionnement suivant : comment les logiques de bien public et de profitabilité sont-elles prises en compte par les acteurs de la communauté des télécommunications, depuis la création de l'activité à nos jours ? Comment l'entreprise, terrain de notre recherche, gère-t-elle, articule-t-elle aujourd'hui ces logiques, lesquelles sont inscrites dans ses modes de gouvernement et de management ? Ou plus précisément, quelles sont les controverses et les compromis macro-sociaux, sectoriels et dans l'entreprise, donnant naissance à son (ses) dispositif(s) RSE ?

Avant de livrer les résultats de l'enquête nous avons explicité ses méthodes de recueil et de traitement de l'information. Nous avons souligné que plusieurs natures de données

d'information ont été réunies (des données documentaires externes, internes, d'entretien et d'observation participante) et que différentes méthodes d'analyse ont été utilisées (l'analyse thématique, plus rarement lexicographique ; la rédaction d'une monographie validée par la responsable du dispositif RSE officiel du groupe ; et le retour des analyses aux membres de l'entreprise, concernés par les résultats, aux répondants, mais aussi à des experts du domaine). La triangulation des données et des méthodes d'analyse a ensuite fait émerger une convergence de résultats permettant de rendre compte dans la suite du chapitre, d'une manière certes subjective, mais bien documentée, des histoires et des évolutions de l'activité « télécommunication », de l'entreprise France Télécom et de son dispositif RSE officiel.

Le compte rendu de ces résultats a été structuré en trois parties.

Nous avons d'abord mis en perspective l'origine de la tension entre les conceptions des télécommunications « bien public » vs « marchandise », en montrant que lors de la création de l'activité « télécommunication » et jusqu'au début des années 1980, la conception de bien public s'est imposée pour des raisons plutôt d'ordre politique en France, d'ordre économique aux Etats-Unis ; et que cette conception a ensuite évolué, vers celle de marchandise, sous l'effet d'opportunités de marchés, encouragées par les ruptures technologiques et l'orthodoxie libérale. En Europe, la libéralisation du secteur a notamment fait émerger la notion de Service Universel pour rappeler le caractère de bien public de cette activité et la dimension politique du fonctionnement de ses réseaux. Quant à l'entreprise, terrain de notre recherche, on a pu déceler que, durant cette période, ce changement de conception s'est, traduit par une transformation de son statut et de son nom. Il a été aussi à l'origine d'un renforcement de ses enjeux d'image et de réputation. Une Fondation a même été créée à cette effigie.

Nous nous sommes, ensuite, intéressée aux transformations intervenues aux échelles du secteur et de France Télécom, depuis l'instauration de la régulation par le marché jusqu'à la fin de la crise qu'a connu le secteur sous l'effet de l'éclatement de la bulle spéculative des NTIC en 2000. Durant cette période, le renforcement des enjeux économiques et financiers dans le secteur, a largement fait pencher la balance de la controverse sur la conception des télécommunications comme bien public vs marchandise, du côté de la marchandisation et que cette tendance s'est accompagnée de l'émergence d'initiatives « RSE » collectives impulsées par les acteurs privés du secteur. Certaines sont de type « parapluie » pour protéger les sources de valeur financière et d'autres « proactives » pour exploiter, voire développer des opportunités de marchés en saisissant la dimension environnementale du DD. Dans ce

contexte, France Télécom a révisé ses modes de gouvernement et de management pour adopter le modèle actionnarial (lancement du plan Ambition France Télécom 2005). Dans les transformations internes opérées, on a pu assister à l'émergence de deux dispositifs indépendants visant à regagner et maintenir la confiance des différentes parties prenantes de l'entreprise (les clients et les actionnaires, notamment): le dispositif Éthique de l'entreprise et la démarche RSE officielle du Groupe, de type managérial, bâti, pour l'instant, de manière totalement déconnectée de l'esprit du SP. Ce dernier dispositif est nommé démarche de Responsabilité d'Entreprise et de DD, alors que dans la plupart des entreprises on trouve l'intitulé démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise ou de Développement Durable. Nous avons mis en exergue que cette absence du S tient à une controverse dans l'entreprise entre la fonction Ressources Humaines et le centre de traduction du dispositif. Nous l'éclairerons dans le chapitre suivant.

Puis, nous avons exploré les changements intervenus aux échelles du secteur et de France Télécom durant la période 2005 à nos jours. Là, il est apparu que l'éclatement de la bulle spéculative des NTIC n'a pas conduit à une remise en cause des règles de fonctionnement du secteur, bien au contraire, la logique de MVA s'est renforcée, tandis que le thème de la lutte contre la fracture numérique peine toujours à se traduire par la mise en place d'actions concrètes. Néanmoins, les opérateurs historiques semblent voir de nouvelles opportunités de marchés dans le DD en lien avec leur mission de service public/universel des télécommunications. S'agissant de France Télécom, nous avons mis en perspective que la pression de la MVA s'est traduite par le lancement d'un nouveau plan de redressement drastique pour réduire encore les charges de l'entreprise (plan Next). Celui-ci s'est soldé par un succès financier en 2008, mais au prix d'une dégradation massive des conditions de travail, particulièrement au sein de ses entités historiques (Opérations France, notamment). Durant la période 2005 - 2008, le centre de traduction du dispositif RSE officiel s'est surtout affiché comme le défenseur de la protection des sources de valeur financière de l'entreprise. C'est en ce sens que nous avons caractérisé sa stratégie de plutôt « window dressing ». Mais nous avons observé qu'il existe aussi une RSE « innovante », « cœur de métier », gérée ailleurs dans le Groupe, apparemment dans les métiers de l'Innovation et du Marketing. Les nouvelles orientations de l'entreprise laissent d'ailleurs entendre, que cette « RSE « innovante » pourrait bien occuper une place grandissante dans la stratégie du groupe...d'une



recherche de création de valeur pour l'actionnaire, France Télécom tendrait-elle vers celle de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) ?

## *Conclusion du chapitre III*

Nous avons ainsi, au long de ce chapitre, réalisé une première contextualisation de l'entreprise et de sa démarche RSE. Notre objectif était d'identifier les controverses et les compromis macro-sociaux, sectoriels, ceux qui concernent France Télécom ou s'y développent et ont donné naissance à son dispositif RSE officiel ; et cela pour mieux appréhender le mode d'existence de la RSE aux échelles du Groupe, d'Opérations France (la filiale française regroupant les entités historiques de France Télécom), ainsi qu'à ses nouvelles frontières.

Qu'avons-nous appris ?

Le secteur des télécommunications est le champ d'une controverse, opposant une vision des télécommunications comme bien public et comme marchandise. De la création de l'activité jusqu'à nos jours, la balance a d'abord penché en faveur de la représentation des télécommunications comme bien public, jusqu'aux années 1980, et ensuite vers celle de la marchandisation, sous l'effet d'opportunités de marchés liées aux ruptures technologiques et au renforcement des enjeux économiques et financiers de l'activité.

Aujourd'hui, en Europe et en Amérique du Nord, l'ensemble des entreprises du secteur adopte le cadre normatif de la « bonne gouvernance », c'est-à-dire le modèle de gouvernance actionnariale. Celui-ci induit de mettre en place des stratégies assurant la maximisation du profit. Au niveau des opérateurs historiques, nous avons pu observer que cette exigence de MVA s'est traduite par la mise en place de plans drastiques d'économies, une transformation du cœur de leur métier (de gestionnaires des réseaux, ces derniers deviennent progressivement des fournisseurs de contenus multimédias, de services innovants et interactifs) et une perte d'intérêt pour la dimension politique du fonctionnement des réseaux que rappelle tant bien que mal le Service Universel des télécommunications, commun à l'ensemble des pays européens.

Durant les années 1990, la montée du DD a mené à réinterroger le rôle des télécommunications dans la société. Dès 1995, de manière pro active, les opérateurs historiques européens ont valorisé la contribution positive qu'apportent les TIC à la dimension environnementale du DD (à travers notamment la constitution d'un groupe de

travail au sein de l'association européenne des opérateurs de télécommunications (ETNO) et la publication d'une Charte « Environnement ».) A l'échelle internationale, il a fallu attendre les années 2000 pour que des initiatives collectives d'entreprises, en faveur de cette dimension du DD émergent. Les entreprises du secteur, y compris France Télécom, s'attachent aussi à préserver, défendre leurs sources de valeurs financières en déployant des initiatives collectives en réponse aux attaques d'ONG, d'associations de consommateurs...(c'est par exemple le cas dans le champ de la problématique onde électromagnétique et santé) ou par anticipation (les mesures de prévention en faveur de l'usage des mobiles par les enfants). Mais, au niveau international, le débat se tourne davantage du côté de la problématique de la fracture numérique, et dans ce domaine, les entreprises du secteur ne fournissent guère d'efforts pour apporter collectivement des réponses concrètes. Une ouverture semble néanmoins s'opérer au niveau européen, sous l'impulsion des opérateurs historiques qui voient dans cet enjeu une possibilité de transformer leur mission de service public/service universel en opportunités d'innovation et de rationalisation productive.

Ces tendances ont influencé et influencent très largement le gouvernement et le management de France Télécom et *in fine* la définition de la RSE qu'elle donne et la démarche qu'elle déploie. La contextualisation de l'entreprise a, en effet, mis en évidence la manière dont l'entreprise a révisé ses pratiques pour y instituer le modèle actionnarial. Les effets ont été bénéfiques sur le plan financier, par contre, en interne, les transformations ont massivement dégradé les conditions de travail du personnel. La situation tragique de la « vague » de suicides dont la filiale française du Groupe est le théâtre révèle l'ampleur du mal être interne ; situation qui n'a d'ailleurs guère été anticipée par le management. France Télécom a aujourd'hui redessiné sa stratégie : la dimension sociale, le DD et la qualité du service au client, notamment au client « symbolique » des pays émergents et en voie de développement, sont affichées comme des orientations prioritaires. Au niveau sectoriel, France Télécom s'est jusqu'ici présentée plutôt comme un suiveur en matière de RSE. Mais peut être, au travers de sa nouvelle stratégie, qui à plusieurs égards s'apparente au concept de « shared value » (Porter et Kramer, 2011), de valeur partagée par l'entreprise, s'imposera-t-elle dans les années à venir comme leader. Tout cela coïncide bien en tout cas avec les orientations générales de la société (poussée pour une prise en compte de la RSE comme axe stratégique) et du secteur.

S'agissant de la RSE dans France Télécom, pour l'instant, il apparaît que l'entreprise décline une démarche RSE hybride incarnée par un dispositif officiel, managérial, plutôt « window dressing », centrée sur la communication et l'anticipation des risques ; et un ensemble d'initiatives dont certaines sont « innovantes », de « cœur de métier ». Celles-ci émanent apparemment des métiers de l'Innovation et du Marketing et saisissent le DD, voire le SP comme des opportunités d'innovation et de rationalisation productive. On est donc plutôt éloigné du modèle théorique d'une RSE qui constitue ou devrait constituer une initiative managériale poursuivant des objectifs explicites, définis à partir d'un diagnostic soigneux et d'un dialogue avec les parties prenantes (par exemple, Porter et Kramer, 2006 et 2011 mais, plus généralement, les systèmes de management de la démarche). Cette démarche RSE se présente, au contraire, finalement, comme décentralisée et hétérogène.

Il nous faudra donc, au niveau du Groupe identifier les différents acteurs qui participent à cette démarche RSE hybride et explorer leur mode d'action. Nous savons maintenant que le centre de traduction du dispositif RSE officiel se focalise essentiellement sur la communication et l'anticipation des risques et qu'il a systématisé ses procédures pour obtenir l'information utile permettant, notamment, d'alimenter un rapport annuel structuré à partir des orientations « inclure », « être attentif », « préserver ». Certaines de ces actions sont gérées indépendamment du centre de traduction (c'est le cas pour celles relevant du champ de la GRH) et parfois s'inscrivent, comme nous venons de le souligner, dans une logique plutôt « cœur de métier ». Comment expliquer l'existence de ces différentes traductions RSE ? Quelle(s) fonctions remplissent-elles vis-à-vis de la stratégie de France Télécom ? Comment l'entreprise parvient-elle à rendre cohérent cet ensemble ?

Quant au mode de déploiement de la démarche RSE, au sein de la filiale française du Groupe, il s'avère que des porte-parole RSE s'y trouvent et reçoivent des injonctions venant du centre de traduction du dispositif RSE officiel. L'étude globale de l'entreprise a permis aussi de mettre en évidence, que cette filiale est expérimentée en matière de RSE : d'abord, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; ensuite, dans les entités, gérant l'activité de téléphonie mobile, le dispositif « CSR » pionnier et autonome de l'ancienne filiale Orange est appliqué, depuis 2001. Comment dans le lieu, où s'ancre l'esprit du SP du Groupe, les différentes traductions de la RSE sont-elles perçues, vécues, appréhendées par les acteurs ? Qu'en font ces derniers et dans leurs

transformations comment articulent-ils les trois logiques du DD, du SP et l'exigence de MVA ?

Lorsque nous nous intéresserons aux nouvelles frontières de l'entreprise, l'exploration du mode d'existence de la RSE à l'échelle du Groupe que nous avons opérée, nous éclairera sur les orientations que l'entreprise veut bien donner à la RSE à ces endroits précis. Pour l'instant, on a pu observer, que dans la conception du dispositif RSE officiel les parties prenantes de l'entreprise n'ont guère été associées. Est-ce le cas dans les traductions RSE qui se déploient dans les domaines de la relation-fournisseur et des relations sociales ? Comment agissent et réagissent les parties prenantes de l'entreprise, vis-à-vis de ces traductions ?

C'est donc à ces questionnements que nous consacrerons le chapitre suivant.

## *Chapitre IV. Le dispositif RSE « hybride » de France Télécom*

Nous allons donc maintenant aborder la manière dont la RSE se déploie, au niveau du Groupe, au sein d'Opérations France (OPF) et aux nouvelles frontières de l'entreprise.

Au niveau du Groupe, nous tenterons de comprendre la situation hybride de RSE qui se dessine chez France Télécom. Nous nous centrerons, d'abord, sur le centre de traduction (la Direction de la Responsabilité d'Entreprise et du DD (DREDD)) et nous parlerons ensuite des dispositifs RSE « autonomes » qui se déploient, parfois, indépendamment du centre de traduction (IV.1).

C'est, ensuite, la façon dont des acteurs d'opérations France, situés au siège (porte-parole RSE) et sur le terrain (Directeurs de boutiques de vente et leur gestionnaire RH), reçoivent et saisissent les traductions de la démarche RSE (qu'elle soit produite par le dispositif officiel ou bien qu'elle résulte d'innovations locales) qui retiendra notre attention. Ici, où s'ancre l'esprit du SP et où se déploie depuis un certain temps la RSE, il s'agira de mettre en lumière la manière dont cette RSE s'intègre et prend forme dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise (IV.2).

Nous étudierons, ensuite, la mise en place du dispositif « Achats responsables », dont l'approche coïncide, à l'origine, avec celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel de France Télécom. Nous comparerons ce dispositif à ceux déployés par quatre entreprises multinationales d'origine française, dont deux sont des grands services publics de réseaux et les deux autres des entreprises privées. Nous pourrons ainsi mettre en avant les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et tirer des enseignements plus généraux sur l'effet des stratégies d'achats responsables dans le management de la relation-fournisseur (IV.3)

Nous poursuivrons en nous intéressant au déploiement d'un dispositif conçu par le management comme « caution », et à l'œuvre dans le domaine des relations sociales de l'entreprise : l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom. Il engage dans sa conception et son suivi non seulement la Direction mais aussi le contre-pouvoir syndical du Groupe. Il se distingue ainsi des autres dispositifs RSE,

d'initiative purement managériale. Nous le comparerons à un ACI aux caractéristiques très différentes, conclu dans un autre grand service public d'origine française (Ampère France) pour mieux en dégager les spécificités (IV.4).

Comment dans le dispositif officiel de traduction de la démarche « RSE », comme dans ceux des achats responsables et de l'ACI, les logiques du DD, du SP et de la profitabilité se conjuguent-elles, se juxtaposent-elles ou s'opposent-elles ? C'est aussi ce que nous tenterons de mettre en lumière dans les pages suivantes.

## ***IV.1. Du déploiement du dispositif RSE officiel du Groupe au développement de dispositifs autonomes***

Nous voulons donc, ici, comprendre comment la démarche RSE de France Télécom, apparemment hétérogène et décentralisée, se déploie à l'échelle du Groupe et renvoie à l'extérieur la représentation d'une forme uniformisée et systématisée.

Nous nous intéresserons au préalable au centre de traduction et à son mode d'organisation. Priorité est donnée aux efforts de la MVA ainsi qu'à la logique du Business Case : quelles en sont les raisons et pourquoi des dispositifs RSE « autonomes », parfois peu connectés au dispositif RSE officiel, bien que classés sous le même vocable, émergent-ils ? (IV.1.1).

Nous centrerons, ensuite, notre attention sur les dispositifs autonomes comme celui des achats responsables du groupe qui, au moment où ils émergent, s'inscrivent dans la même logique, plutôt « window dressing », que le dispositif RSE officiel du Groupe (IV.1.2)

Puis, nous étudierons les modalités de mise en œuvre des dispositifs RSE autonomes, plus ou moins déconnectés du dispositif RSE officiel et en fournirons des exemples dans les champs de la gestion des Ressources Humaines, et de l'offre de produits et services innovants (IV.1.3).

A l'issue de cette section, nous disposerons ainsi d'une vision d'ensemble éclairante des modes de déploiement de la démarche RSE hybride de France Télécom au niveau Groupe. Elle nous permettra alors de mieux saisir la situation de la RSE dans les différents espaces d'action, notamment ceux situés aux nouvelles frontières de l'entreprise.

### ***IV.1.1. L'organisation du centre de traduction***

Nous avons mis en évidence, dans le chapitre précédant, l'existence de trois pôles au sein du centre de traduction, la DREDD : deux d'entre eux, fonctionnent depuis l'officialisation du dispositif RSE de France Télécom, en 2004, les pôles « produits et services responsables » et « environnement » ; et un autre, depuis 2006, le pôle « clients et Société ». Ce centre comprend aussi des fonctions supports pour assurer le reporting RSE, la gestion des questionnaires des agences de notation extra-financière et des Clients Grands Comptes, la



veille réglementaire, la coordination du réseau des correspondants et la gestion du site intranet/internet du dispositif RSE.

**Nous allons maintenant préciser le profil, le mode de travail et les fonctions des acteurs de ce centre et de son réseau de correspondants de 2004 à 2009**, année de la fin de notre enquête terrain, et montrerons que le dispositif RSE officiel adopte plutôt la logique « window dressing », essentiellement pour des raisons de légitimation interne.

Les responsables des pôles sont soit des experts dans l'un des domaines de la RSE soit détiennent d'autres compétences requises pour mener à bien leurs missions. Ils ont été recrutés par cooptation, essentiellement.

En 2004, la responsable du **pôle « services et produits responsables »**, tout juste sortie d'une formation d'un an sur le DD, a d'abord occupé son poste en tant que stagiaire, puis en CDI pour développer un outil d'évaluation des projets R&D, détectant leurs externalités négatives au regard des enjeux du DD. L'idée de concevoir un tel outil est née à la direction R&D, au début des années 2000, sous l'impulsion de sociologues travaillant dans le service des études, sur les usages des télécommunications. Ce projet s'est d'abord traduit par l'élaboration d'une grille d'évaluation, dans un tableau Excel, structurée autour des trois axes du DD. La première opération de sensibilisation, auprès des chefs de projets R&D, s'est déroulée en 2002. Mais, le caractère général de la grille et la lourdeur de son questionnement ont rendu l'outil peu appréciable et très vite inapproprié, pour une utilisation quotidienne dans leur activité. En 2004, après décision du Comité Exécutif du groupe, la tâche de déployer cet outil dans le groupe, après l'avoir retravaillé et simplifié, a été confiée à la Direction REDD. Elle est alors devenue la mission phare du pôle « services et produits responsables ».

**Le pôle « environnement »** se compose de trois personnes. L'une assure le déploiement du SME ; l'autre gère les déchets et la troisième coordonne le pôle, développe les lignes directrices de la politique environnementale du groupe et participe aux initiatives collectives nationales et internationales en lien avec le thème de l'environnement. Tous sont des experts de leur domaine. On peut lire sur la fiche de poste de la troisième personne :

*« to identify business principals and propose guidelines for the group to minimize the impact of France Télécom activities and **give it a competitive advantage** »*

Cela montre que l'orientation de ce pôle n'a pas changé depuis la création, en 1998, de la Délégation à l'Environnement. L'approche reste mimétique (échange entre pairs) et centrée

sur les opportunités ouvertes par la logique du DD pour améliorer les performances financières de l'entreprise. Nous verrons plus loin que l'expertise de ces membres, rend ce pôle plus attractif que les deux autres.

**Le pôle « clients et société »**, le plus récent, est constitué de deux membres: l'un est en charge d'impulser une politique « ondes électromagnétiques – santé » à l'échelle du groupe. Nous avons déjà mis en exergue, que dans les filiales de téléphonie mobile française et britannique, cette problématique est traitée, indépendamment et collectivement (en partenariat avec des concurrents), depuis le début des années 2000. L'idée est de s'appuyer sur leur expérience et de parvenir à harmoniser les politiques très disparates, d'un pays ou d'une activité à l'autre, au sein du groupe. Cette personne a été recrutée pour ses compétences à structurer ce type de politique :

*« On m'a choisi, pour mon expérience « corporate » parce que depuis la fin de l'année 2005, l'équipe REDD n'est plus France mais «corporate » (co-responsable « Clients et Société » au sein de la Direction REDD, 2007).*

L'autre a pour mission d'anticiper les risques sociétaux pouvant nuire au développement de l'activité, et de développer la pratique « maîtrisée » du dialogue avec les parties prenantes clés de l'entreprise, conformément à la norme AA 1000. Elle vient de l'ancienne filiale britannique Orange, où elle occupait des fonctions similaires dans le cadre de son dispositif autonome et pionnier *Corporate Social Responsibility* :

*« En France ce n'est pas vraiment stratégique...alors que chez Orange ça l'était : qu'est ce que ça donne pour le business ???... c'est comme ça qu'on gérait la CSR à Orange et en France, ma mission est d'apporter cette vision dans l'équipe...et aussi de travailler davantage avec les parties prenantes (co-responsable « Clients et Société », 2007).*

Son recrutement participe donc aussi du projet d'uniformisation des pratiques managériales, qui doivent toutes intégrer la culture du résultat, soutenu par le centre de traduction, impulsé depuis le lancement du plan stratégique de l'entreprise « Ambition France Télécom 2005 », mais clairement renforcé à partir de 2006. Elle participe aux initiatives collectives, visant à défendre les sources financières de l'activité comme celles de l'Alliance pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants sur internet. Elle gère aussi les partenariats entreprise/ONG « stratégiques » :

*« L'UNICEF c'est intéressant....il y a les deux côtés : le côté vraiment charité avec la Fondation où il s'agit de l'éducation des filles...et l'autre côté...moi, je travaille avec l'UNICEF sur le thème de la protection des enfants...on vend des contenus et il y a le risque d'avoir accès à des sites pornographiques...j'essaye de faire des choses qui sont stratégiques pour le business...qui utilisent notre technologie et nos ressources humaines pour créer de la valeur pour la société... »* (Chef de projet « clients et sociétés » au sein de la Direction REDD, 2007)

Cette comparaison entre la nature du partenariat UNICEF/fondation Orange et celle du partenariat UNICEF/direction REDD souligne bien, que dans le dernier cas, la logique DD et la recherche de rentabilité sont perçues comme étroitement liées.

Les pôles de la REDD, pour fonctionner, ont besoin de s'appuyer sur **une organisation particulièrement transverse**, impliquant à la fois les métiers et les filiales/pays de l'entreprise. De surcroît, **le budget de fonctionnement du centre de traduction ne lui permet pas de couvrir les dépenses engagées par les actions des pôles**, ce qui limite immédiatement le champ d'intervention de ceux-ci, et **renforce leur situation de dépendance vis-à-vis des différentes entités (métiers et filiales) du groupe**.

Le profil des responsables des fonctions supports est plus généraliste. Tous se sont volontairement proposés pour les postes qu'ils occupent. Les fonctions de gestion des questionnaires extra-financiers et de coordination du réseau des porte-parole RSE, sont assumées par la même personne. La première fonction fait partie, dès l'origine du centre de traduction, comme nous avons pu le constater dans les pages précédentes, et vise pour l'essentiel à **optimiser les chances de l'entreprise d'intégrer des fonds ISR** :

*« A ma connaissance France Télécom a toujours répondu aux agences de notation. C'est très important pour être une société reconnue comme faisant du DD !...être noté par ces agences c'est vraiment un prérequis pour que le monde financier s'intéresse à vous...c'est très difficile de faire partie de fonds ISR si on n'est pas noté. Donc, on s'en occupe depuis très longtemps ».* (Responsable de la gestion des questionnaires des agences de notation extra-financière, 2007)

Cette fonction est stratégique pour le centre de traduction. Nous avons, en effet, remarqué que les notes des agences d'évaluation extra-financière servaient d'indicateur auprès du Comité Exécutif pour évaluer le succès ou l'échec de la stratégie de la DREDD.

La seconde mission s'est ajoutée, en 2006, lors de la réorganisation de la DREDD, que nous présentons un peu plus loin. Elle consiste à assurer la diffusion de l'information<sup>90</sup> au sein du réseau des porte-parole et à coordonner les activités de la direction :

*« L'idée c'est que les filiales ne soient pas submergées par des demandes venant du siège...chaque fois qu'un projet démarre, cela passe par moi. Si la personne gérant le projet est un membre de la direction, éventuellement, elle reprend le relais [...] »*

(Coordinatrice internationale au sein de la direction REDD, 2007)

Cette collaboratrice s'appuie notamment sur le responsable de la communication intranet/internet pour mener à bien cette mission de coordination. Les fonctions de reporting RSE et de veille réglementaire ont été mises en évidence dans le chapitre précédent.

Après 2004, les membres des cinq groupes de réflexion interne (clients, fournisseurs, salariés, société civile et environnement), réunis pour identifier les enjeux prioritaires du dispositif RSE officiel, ont tenu le rôle de porte-parole RSE, au sein de leur métiers ou de leur filiale. Quelques-uns ont assumé cette fonction à temps plein : les responsables de déploiement du dispositif CSR d'Orange, notamment. Les autres s'y sont investis partiellement, comme les membres du personnel provenant des différents métiers de l'entreprise. Dans les filiales, certains dirigeants ont nommé un cadre, généralement de niveau hiérarchique n-1 à n-2, pour qu'il tienne ce poste, encore mal défini.

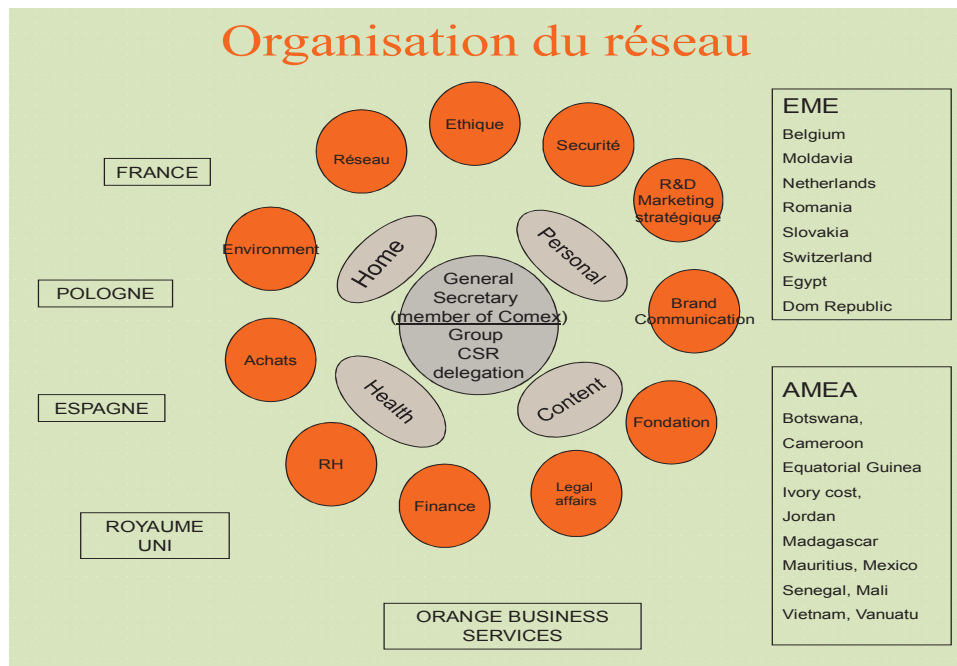
Progressivement ce réseau s'est densifié, systématisé et professionnalisé. En 2006, il s'est structuré selon la nouvelle organisation matricielle du groupe. Dans chaque direction, métier, branche et filiale de France Télécom, un correspondant RSE a été nommé (figure 6).

FIGURE 6 :

#### STRUCTURE DU RESEAU DES CORRESPONDANTS RSE A PARTIR DE 2006

---

<sup>90</sup> Divers moyens de communication sont mobilisés pour faciliter la circulation de l'information (téléphone, mail, organisation de séminaires, etc.). Un espace internet est prévu pour diffuser les comptes rendus de réunions, les documents de références, les présentations et les divers outils de gestion utilisés pour déployer la RSE au sein de l'entreprise. Cet espace permet, en outre, aux correspondants de dialoguer et de s'échanger des exemples de bonnes pratiques.



Ces correspondants ont été recrutés pour répondre aux besoins des pôles, notamment « environnement » et « clients et sociétés » du centre de traduction, aux attentes des agences de notation extra-financière et pour contribuer efficacement au reporting RSE du groupe :

*« Il nous faut des gens qui puissent être considérés comme experts dans leur domaine, et puissent répondre de façon correcte et sérieuse aux questions qui leur seront posées »* (Responsable SME au sein de la Direction REDD, 2007).

*« On a établi des feuilles de route annuelles dans lesquelles on indique nos engagements REDD pour l'année ou les deux années à venir. Les porteurs de ces feuilles de route sont les correspondants. C'est eux qui s'engagent à les mettre en œuvre... »* (Responsable du dispositif RSE de 2006 à 2009, 2008)

Des séminaires réunissant, soit l'ensemble des porte-parole, soit uniquement ceux des métiers situés au siège du groupe, sont organisés par le centre de traduction pour favoriser la diffusion de l'information et les échanges de bonnes pratiques. Généralement, les responsables de pôles et les correspondants métiers réalisent un bilan sur l'avancée de leur mission (ils s'appuient notamment sur les indicateurs du reporting RSE), font intervenir les correspondants filiales/pays, réalisant les meilleures performances pour qu'ils relatent leur expérience, et annoncent les objectifs à atteindre. Le responsable du reporting RSE dresse également un bilan et présente les grandes tendances. Parfois, des intervenants extérieurs sont invités : les

auditeurs indépendants certifiant le contenu du rapport et certains indicateurs RSE, des représentants de l'Agence française de notation extra-financière VIGEO ou de la norme AA 1000, notamment. Ils présentent leur référentiel d'évaluation et positionnent l'entreprise France Télécom, ce qui légitime les objectifs à atteindre des responsables de pôles et des porte-parole. Excepté les ONG partenaires (WWF, UNICEF), aucune partie prenante n'est associée à ces séminaires.

**Le mode d'organisation du centre de traduction dénote donc une forte centralisation du dispositif RSE officiel fonctionnant sur un mode top-down, même s'il tempère cette centralisation par le partage des bonnes pratiques.** L'harmonisation s'opère, en effet, à partir de lignes directrices à appliquer dans les six champs du reporting RSE (gouvernance, achats, relation client, ressources humaines, sociétal, et environnemental), fixées au préalable par les membres du centre de traduction, en se référant aux référentiels des agences de notation extra-financière et de la norme AA 1000.

Ce fonctionnement obtient des résultats plutôt positifs dans les filiales/pays peu ou pas expérimentées en matière de RSE, et qui sont généralement celles de petites tailles situées dans les zones géographiques EME et AMEA (cf. figure 6), habituées à travailler selon ce mode centralisé « top-down » ; en obtient moins dans celles expérimentées, comme la France et le Royaume-Uni, pour des raisons de légitimité des membres du centre de traduction ; et n'en obtient pas dans les métiers du groupe dont les acteurs se trouvent au même niveau hiérarchique que ceux du centre de traduction.

Des ajustements sont alors nécessaires pour une représentation harmonieuse du dispositif RSE officiel du Groupe. Nous illustrerons maintenant **la dynamique de ces ajustements**.

#### ***IV.1.2. Un dispositif RSE officiel « window dressing » sous contrainte ?***

L'organisation très transversale du dispositif et l'absence de budget de fonctionnement mettent donc le centre de traduction en situation de dépendance, vis-à-vis des filiales et métiers du groupe. Nous montrons, ici, que cette situation oblige le centre de traduction à établir des relations de coopérations avec ces entités pour que des actions concrètes puissent émerger, et que cette situation est à l'origine de l'orientation « window dressing » du dispositif RSE officiel du Groupe, telle que nous l'avons pressentie.

La situation de dépendance est atténuée dans la relation du centre de traduction avec les filiales/ pays, pour au moins deux raisons : la position hiérarchique avantageuse des membres du centre de traduction, par rapport aux acteurs de ces filiales, et l'effet de compétition entre porte-parole, engendré par le jeu de comparaisons des performances RSE obtenues par chacun. Mais pour que la DREDD puisse jouir des avantages de cet effet de compétition, ses actions doivent nécessairement tenir compte des plans stratégiques de développement des filiales.

S'agissant de **la relation hiérarchique**, elle joue mieux, comme nous l'avons déjà noté, lorsque le centre s'adresse aux zones géographiques EME et AMEA :

Un correspondant intermédiaire responsable d'une de ces zones et nommé par le centre de traduction pour coordonner les actions des correspondants RSE filiales/pays, raconte ainsi son expérience:

*« L'exercice c'est de leur montrer quel est le spectre de la RSE, ce que l'on met comme catégorie dedans...et après, ce que l'on peut entrer comme projet dedans. En fait, **on leur demande de faire un état des lieux des actions qu'ils font et tout simplement de les ranger dans les cases...** (Correspondant RSE de zones géographiques, 2007).*

Les « cases », dont il parle, renvoient aux trois orientations structurant la communication du dispositif RSE officiel de France Télécom : inclure, être attentif, préserver, et les « catégories » sont celles du reporting RSE. Ce correspondant poursuit ainsi :

*« ...Pour nous, notre but à l'état-major est de ne pas les noyer sous une pluie d'informations. **Leur objectif à eux est d'être face aux clients, de répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes et d'avoir des notions de qualité pour développer leur parc clients... les pays émergents pour France Télécom c'est l'avenir en termes de revenus. Donc, il y a une priorité pour eux, pour l'instant, c'est rester le plus compétitif possible et gagner des parts de marché** ». (Correspondant de zones géographiques, 2007).*

Ce discours montre bien que les actions RSE, impulsées par le centre de traduction visent à soutenir et « habiller » la stratégie de développement des filiales, et que cette situation s'impose au centre, s'il souhaite agir.

L'un des projets du centre de traduction qui fonctionne bien auprès de ce type de filiales, appartenant aux zones géographiques EME et AMEA, est le développement de **la pratique**



« **maîtrisée** » du **dialogue avec les parties prenantes**, piloté par le pôle « client et société ». Ces filiales, très rentables, souffrent d'un déficit d'image auprès des populations locales, lié à l'origine géographique du groupe. La pratique du dialogue avec les parties prenantes vise à y remédier. Elle consiste, en effet, à mettre en place des ateliers de réflexion interne, et à mener des entretiens avec les parties prenantes, que ces groupes ont identifiées comme clés par rapport à la stratégie de développement de leur entité, pour confronter les visions des enjeux RSE. Voici comment cette pratique est présentée par un autre correspondant RSE de zone géographique :

*« Ces entreprises sont très profitables [...], elles ont des croissances rapides [...] elles réalisent vraiment beaucoup de profits !! Et beaucoup de profits par rapport au revenu moyen local...On parle même pour certaines de surprofits ! [...] **Pour éviter les situations de blocage c'est-à-dire, pour éviter des surtaxes et des agitations locales...** eh bien, on agit ainsi : d'accord, on est une entreprise qui fait beaucoup de profits, mais en tant qu'entreprise responsable, on s'intègre au mieux et durablement dans la société, le pays dans lequel on est implanté et on réfléchit, ensemble, avec les parties prenantes, à la façon de redistribuer une partie de nos bénéfices. C'est en fait : comment on accompagne les gens sur place ? Comment on instaure un dialogue ? Et la RSE permet de résoudre ce genre de problématique... »* (Correspondant de zones géographiques, 2007).

Le travail de « concertation » réalisé, un protocole, élaboré à l'échelle du pôle, aide les correspondants des filiales/pays à définir leurs orientations RSE. **On y trouve une méthodologie pour habiller les pratiques quotidiennes des filiales, plutôt que pour inciter à des innovations.** Par exemple, pour illustrer le comportement socialement responsable « être attentif », les correspondants peuvent, selon ce protocole, évoquer les garanties de qualité des produits et services, de confidentialité des données stockées et en circulation ou encore s'engager à mettre en place des campagnes de communication responsables, c'est à dire fiables et transparentes,...

S'agissant de **l'effet de compétition**, il joue en faveur du centre de traduction dans sa relation avec l'ensemble des filiales/pays. Les correspondants vivent, en effet, la comparaison des performances RSE obtenues, comme un jeu : l'objectif étant que leurs actions soient reconnues « *best practices* » par le centre et présentées comme telles sur les différents supports de communication du groupe. Les correspondants de filiales/pays expérimentés



occupent, généralement, ce poste à temps plein : ils doivent légitimer leur position au sein de leur filiale. Quant aux correspondants de filiales/pays, peu ou pas expérimentés, ils ont pour mission principale de satisfaire au mieux les exigences du niveau groupe. Dans cette configuration, leur investissement est de mise et facilite le travail des membres du centre, lesquels maintiennent ce climat de compétition en utilisant les résultats du reporting RSE :

*« Il y a certains pays très avancés comme la Slovaquie. AH oui ! la Roumanie est bien, elle rend de bonnes copies...dans les pays émergents : l’Egypte, la Jordanie sont moteurs...ils rendent des copies pas mal du tout... »* (Responsable du reporting à la Direction REDD, 2007)

Les correspondants filiales/pays ont ainsi créé leur propre réseau social au sein de leur entité, à l’image de celui du centre, pour répondre aux exigences de ce dernier (appliquer les lignes directives des pôles et contribuer à satisfaire les attentes des agences de notation extra-financière ainsi que celles du responsable du reporting RSE groupe). On peut déduire des propos du responsable du reporting RSE que ce mode d’organisation fonctionne plutôt bien.

Dans le cadre de la relation entre le centre de traduction et les métiers du Groupe, ni la position hiérarchique (les membres du centre de traduction se trouvent au même niveau que ceux des métiers), ni l’effet de compétition (les performances RSE Achats ne se comparent pas avec celles des Ressources Humaines et ainsi de suite) ne peuvent être actionnés comme levier pour atténuer la situation de dépendance du centre. En outre, la logique de conception « assimilation » et le processus « top-down » qu’il adopte ne l’avantage pas :

*« Il me disait que c’était intéressant ce que l’on faisait mais que **je n’avais pas le droit de toucher à sa partie** [...] Je lui ai dit : ok, tu travailles sur ce sujet mais qu’est ce qu’on fait pour l’autre sujet ??...**C’est les lignes directives!**...Il m’a répondu que ce n’était pas son truc, que ça ne l’intéressait pas...**il faut donc que je revienne à la charge mais différemment...** »* (Responsable du pôle « services et produits responsables », 2007)

On voit qu’ici l’influence du centre est relativement faible, renforçant la nécessité dans laquelle il se trouve de prouver que ses actions garantissent bien un gain financier, ou un gain d’image :

*« Il faut leur dire que l’on va leur **ramener des économies de coûts**...pour mobiliser les acteurs et, comme **je n’ai pas de budget propre parce que je ne suis pas à un poste***

*qui rapporte du cash-flow, il faut bien que je trouve des arguments pour développer ma politique... » (Responsable SME, 2007)*

*« Si tu veux avoir une importance au niveau des n-1 du Directeur Général, il faut que tu montres que ce que tu es en train de faire consiste à **rapporter de l'argent au groupe ou à lui permettre des économies de coûts**. De toute façon, ça ne passera pas, si tu ne montres pas cela... » (Responsable du pôle « service et produits responsables », 2007)*

Dans une entreprise aussi soumise à la pression de la MVA que France Télécom, l'adoption d'une approche compatible avec la logique de rentabilité court-terme est bien une condition *sine qua non* pour le centre de traduction.

Nous illustrons maintenant **les répercussions des relations « coopératives » du centre de traduction avec les métiers du groupe** sur le déploiement du dispositif RSE officiel, à partir de deux exemples. Le premier met en scène la façon dont la responsable du pôle « services et produits responsables » est parvenue, sous condition, à intégrer certains éléments de son référentiel d'évaluation des projets R&D, dans l'outil d'aide à la décision du lancement des produits et services sur le marché de l'entreprise, piloté par des experts du Marketing Stratégiques et des Directeurs R&D. Le second exemple traite de la relation du centre de traduction avec la fonction Achats de l'entreprise. Il montre comment cette relation a abouti à la formation d'un dispositif autonome, dénommé « politique Achats responsables », servant autant les intérêts du métier que du centre de traduction. Nous nous limiterons ici à présenter son contexte d'émergence. Le dispositif sera en effet plus amplement analysé dans une section suivante (IV.3).

Nous avons mis en évidence précédemment, qu'en 2004, la tâche de déployer **la grille d'évaluation DD des projets R&D**, retravaillée et simplifiée, avait été confiée au pôle « services et produits responsables » du centre de traduction.

Les modifications ont consisté à transformer la grille en un questionnaire tenant compte des trois dimensions du DD. Sa structure s'inspire de l'analyse du cycle de vie du produit. Il a ensuite été traduit en langage web pour le rendre accessible à tous via l'intranet du groupe. Ce travail effectué, la responsable a alors mené une campagne de promotion de l'outil, auprès des chefs de projets R&D, de façon à s'assurer de son opérationnalité :

*« Les réactions ont été plutôt positives ! Cela les sort de leur quotidien ! Ils ont bien aimé la nouvelle façon d'aborder le produit...elle leur a donné de nouveaux*

*arguments pour vendre leur projet !... Par contre, tous me disaient : « on n'a pas le temps !! Tant que l'outil n'aura pas un caractère obligatoire, il ne fera pas partie de nos priorités !! »* (Responsable « produits et services responsables », 2007)

L'outil a donc intéressé les chefs de projets. Cependant, leurs conditions de travail ne leur permettent pas de l'exploiter. Dans leur quotidien, ils utilisent un outil d'aide à la décision de lancement des produits/services sur le marché et sont contraints d'en suivre le mode opératoire, structuré autour de six étapes. Chaque étape constitue une phase du cycle de vie du projet et donne lieu à plusieurs « livrables » (plan de financement, forces et faiblesses du projet, etc.), évalués par un Comité d'experts du Marketing Stratégique et de Directeurs R&D. Trois aspects du projet sont pris en compte pour décider de sa continuation : les bénéfices escomptés, l'adéquation des caractéristiques du produit ou service aux besoins de la population ciblée ; puis le potentiel du produit ou service à développer de nouveaux usages. C'est donc à ce niveau que les éléments du questionnaire DD doivent être intégrés pour que ces chefs de projets puissent en tenir compte.

La responsable du pôle s'est alors rapprochée des membres du Comité d'experts du Marketing Stratégique et de Directeurs R&D pour intégrer les critères de son questionnaire dans le plan d'évaluation des projets R&D. Elle est parvenue à un accord, mais sous condition. Voici les directives qui lui ont été adressées :

*« En fait, j'ai eu le droit de mettre très peu de choses. Le comité d'évaluation des projets ne veut pas que l'outil soit une usine à gaz.... Il a accepté que certaines choses soient évoquées et qu'après des renvois aux annexes ou à des points d'information permettent aux chefs de projet qui le désirent, d'aller creuser le thème. »* (Ibid.).

Dans cette relation, on décèle bien que le rapport de force penche du côté des membres du Comité. Le compromis s'est alors établi sur cette base :

*« Dans le comité, le mode de fonctionnement c'est l'aspect business plan...on est sur des logiques de type : combien ça va rapporter ? Quelle population est concernée par le projet ? On regarde le taux de pénétration... La RSE doit être perçue comme une aide par les chefs de projet [...] au niveau de la commercialisation, du marketing, de la vente, que c'est une différenciation par rapport aux concurrents... »* (Ibid.)

Il s'est ensuite traduit de la manière suivante :

*« Dans la description du produit, j'ai introduit un point sur l'impact du produit sur l'environnement, la santé, la sécurité ; dans la partie réglementaire, j'ai demandé de*

*prendre en compte toute la réglementation environnementale, dans celle liée à la communication, j'ai insisté sur l'importance d'une communication responsable valorisant l'aspect préservation de l'environnement ; dans la partie technique, j'ai ajouté des exigences environnementales...en fait, dès le premier niveau, j'ai demandé d'avoir des exigences environnementales...» (Ibid.).*

On voit ici que le résultat de ce compromis a abouti à une intégration très partielle du questionnaire couvrant les trois dimensions du DD. D'abord, l'accent est surtout mis sur l'enjeu environnemental et l'aspect réglementaire : le premier permet des économies de coûts, tout en donnant une image positive à l'entreprise et le second évite des pénalités. Puis, s'ils sont intégrés de façon visible dans le plan d'évaluation, ils ne modifient pas foncièrement les pratiques. Adaptés au contexte, ces enjeux viennent surtout renforcer la logique financière court-termiste du plan.

Quant à la **politique d'Achat responsable de France Télécom**, elle est née en 2003, dans le contexte de lancement du plan « Ambition France Télécom 2005 » et du projet de structuration du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Dans le cadre du plan stratégique « Ambition France Télécom 2005 », nous avons souligné précédemment que la fonction Achat a connu d'importantes transformations pour réduire le coût des achats externes du groupe et diminuer les frais généraux. La gestion de la relation fournisseur a notamment été révisée :

*« En 2003, il a fallu faire un certain nombre d'économies, et au niveau de la fonction achat, nous avons regroupé les contrats des fournisseurs au sein d'une seule direction centrale pour jouer sur les volumes. Donc, l'idée c'était d'éviter d'avoir des contrats par filiale [...] D'un côté, nous avons un objectif de réduction de coûts : on faisait donc pression sur les prix des fournisseurs. D'un autre côté, nous ne voulions pas que cela soit au dépend de la qualité. Donc, on a essayé de mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs pour comparer leur niveau et sélectionner les plus offrants » (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).*

Ce système d'évaluation a nécessité, au préalable, un référencement des principaux fournisseurs du Groupe et l'élaboration d'une grille électronique de critères permettant de comparer leurs performances. On comprend bien ici, que cette centralisation des contrats s'est traduite par une réduction massive du nombre des fournisseurs en tenant compte

prioritairement du prix des offres de ces derniers. Voici comment un ancien cadre de la fonction Achat présente la situation :

*« Après avoir été hyper laxiste, aux époques des années publiques de l'entreprise, on a pressuré les fournisseurs, on a été anti-éthiques, très, très durs avec des gens qui étaient là depuis plus de 20 ans. Mais il fallait un coup de balai car certains fournisseurs profitaient de la situation [...] mais on a mis un coup de balai, un peu fort... »* (Ancien cadre de la fonction Achats, 2007).

Ainsi, dans cette entreprise publique, encore peu encline à la culture du résultat, ce management a nécessité des mesures drastiques, difficilement compatibles avec les engagements sociaux pris, dans le même temps, par le Groupe (son adhésion en 2000 à l'initiative du Pacte Mondial, sa Charte éthique et l'annonce du lancement de son dispositif RSE.)

La personne, responsable du système d'évaluation des fournisseurs, est également celle qui, en 2003, a piloté le groupe de réflexion « fournisseur » visant à définir (avec les quatre autres groupes : client, collaborateur, société civile, environnement), les grands enjeux du dispositif RSE avant son lancement officiel en 2004. A travers les propos de cette personne, on peut déceler l'influence des réflexions de ce groupe sur la manière dont elle a structuré par la suite son travail :

*« Pour définir les critères d'évaluation des fournisseurs, dans un premier temps j'ai été voir ce qui se faisait à l'extérieur et j'ai rencontré l'entreprise X<sup>91</sup> qui déployait une méthode appelée TQRDC : T comme technique, Q comme qualité, R comme relationnel, D comme délais, et C comme coûts. J'ai regardé par rapport au contexte de France Télécom et on a décidé avec l'accord de mon patron, de reprendre les mêmes critères en ajoutant E pour Ethique et Environnement [...] En décembre 2003, France Télécom avait déjà décidé de se doter d'une politique de DD, ce qui est devenu après une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise et donc c'est pour ça que par rapport à TQRDC on a rajouté le E on se disait : « comme ça devient un axe fort [...] L'environnement, on en parlait déjà à France Télécom, l'éthique des affaires aussi, on avait déjà sorti à l'époque une Charte Éthique ...»* (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).

---

<sup>91</sup> Pour des raisons de confidentialité nous ne nommerons pas ici l'entreprise.

On voit ici que le responsable du système d'évaluation des fournisseurs a volontairement intégré, dans son outil de travail, des critères relatifs aux éléments du cadre de référence du dispositif RSE officiel en cours de structuration. La gestion de l'axe E, contenant ces critères, donnera naissance au dispositif « autonome » Achats responsables, dont nous analyserons plus loin la dynamique. Ses fondements reposent donc sur une relation étroite entre le centre de traduction et la partie du management de la relation-fournisseur du métier Achats. Ces deux organisations poursuivent, en effet, le même but : améliorer les performances financières de l'entreprise, en préservant son image de marque. L'une et l'autre s'entraident, encore aujourd'hui, pour renforcer leur légitimité interne comme externe. Du côté de la Direction Achats, les critères de l'axe E garantissent une qualité socialement acceptable des produits/services utilisés par l'entreprise :

*« L'axe E a permis au Directeur des Achats de montrer qu'il n'agissait pas seulement sur les coûts...en fait qu'il agissait sur les coûts et qu'il s'assurait aussi que l'on reste à un niveau de performance acceptable pour le groupe »* (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).

Du côté du centre de traduction, le dispositif autonome « Achats responsables » optimise les chances du Groupe d'intégrer les fonds ISR :

*« Deux éléments nous ont confortés dans notre démarche : en 2005, le rapport sociétal a été évalué par VIGEO<sup>92</sup> et dans le cadre de cette évaluation, il y a un axe client-fournisseur. On était dans la moyenne ni plus ni moins. En 2006, sur ce même axe France Télécom était le troisième des 25 opérateurs évalués en Europe, ça veut bien dire que l'on va dans le bon sens... »* (Ibid.).

Nous avons ainsi mis en lumière l'effet de la situation de dépendance du centre de traduction vis-à-vis des filiales/pays et des métiers du groupe, sur le contenu du dispositif RSE officiel de France Télécom. Elle induit **d'établir des compromis, dont les termes sont plus ou moins bien vécus par le centre de traduction, selon que ses membres s'adressent aux filiales ou aux métiers du Groupe**. Ces compromis indispensables limitent souvent les possibilités de la DREDD de saisir la logique du DD (éventuellement aussi celle du SP) comme opportunités d'innovation, et la contraignent à aligner ses actions dans le sens de la logique financière court-termiste du Groupe.

---

<sup>92</sup> L'agence française de notation extra-financière

Cependant, la relation du centre de traduction avec les métiers, notamment, difficile à établir et à entretenir, n'aboutit pas toujours à des situations de coopération. Parfois même, la relation ne s'établit jamais. En outre, les métiers, sous l'effet direct de l'évolution des normes macro-sociales et/ou professionnelles, peuvent devancer le centre de traduction et s'engager indépendamment dans des actions RSE. Nous montrons, maintenant, que la présence de dispositifs RSE autonomes aux logiques différentes de celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel, au niveau groupe, découle de ces situations.

#### ***IV.1.3. Les dispositifs RSE « symbolique » et « cœur de métier » du niveau Groupe***

Si, d'une manière générale, personne ne conteste ouvertement le déploiement du dispositif RSE officiel de l'entreprise, **la présence de rivalités** entre directions ou encore entre correspondants RSE et membres du centre, au niveau groupe, le freine largement :

*« Personne ne s'est opposé à cette démarche. **La démarche était managériale et tout le monde l'a bien comprise comme telle** »* (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007) ;

*« Du haut de mon perchoir, il n'y a pas d'opposants à la démarche. Par contre, il y a des guerres de pouvoir parce que ça devient un sujet à la mode...**il y a des rétentions d'information, tout le monde se tire dans les pattes, c'est un panier de crabes ...** »* (Responsable du reporting RSE, 2007)

*« Il y a beaucoup de projets qui sont menés...mais il y a aussi le problème **que tout le monde protège son territoire...et il y a une mauvaise communication...** »* (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007) ;

*« Certains correspondants ont l'idée de **prendre ça pour eux et de travailler sans nous** »* (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007).

On ne conteste donc pas le dispositif RSE, puisqu'il traduit une volonté du Comité Exécutif de l'entreprise, par contre, on voit ici que le travail d'ancrage, opéré par les membres du centre de traduction, est parfois bien freiné par certains acteurs. **Ces situations de tension sont à l'origine de stratégies RSE autonomes « symboliques »**. Nous les illustrons et soulignons leurs répercussions sur l'organisation du centre de traduction, à partir de celle mise en œuvre dans la Direction Ressources Humaines : le risque qui va se concrétiser par la



médiatisation d'une situation tragique (de nombreux suicides parmi les salariés de l'entreprise) n'ayant guère été anticipée.

Il existe depuis l'origine du dispositif RSE, une tension entre les protagonistes de la Direction des Ressources Humaines et du centre de traduction. Elle se reflète très clairement dans les propos du correspondant RSE RH suivants :

*« Tout ce qui est ressources humaines c'est mon domaine, c'est moi qui gère. Chaque année, c'est moi qui remonte les données et j'écris le rapport pour la partie RH et je transfère les données à la responsable REDD...Alors après, elle me dit : « je voudrais ça, ça et ça » et je lui dis : « ça non, ça peut être... ». L'ensemble de la démarche c'est à l'équipe REDD, de la coordonner. Mais, **elle n'a pas à interférer sur la politique ressources humaines que je mène.** C'est vrai aussi qu'on est sur un point particulier parce que les **autres directions sont des directions qui vont appliquer des politiques coordonnées ou animées par l'équipe REDD.** Tandis que dans le cadre des RH, on est dans une démarche un peu différente, ce n'est pas l'équipe REDD qui va me dire ce qu'il faut faire en matière de relations sociales...parfois ça leur arrive et je les recadre... » (Correspondant RH, 2007).*

Jusqu'en 2009, le centre de traduction a disposé d'un pouvoir d'influence extrêmement limité sur ce métier et les termes du compromis RSE s'en sont trouvés affectés. Ils se sont, en effet, limités à **un accord sur les façons de contribuer aux exigences du reporting RSE et à la rédaction du rapport annuel Responsabilité d'Entreprise et DD du groupe.**

Cependant, la dimension sociale est un pilier du DD et les acteurs du champ (agences de notation extra-financière, parties prenantes de l'entreprise, institutions, ...) apportent une attention aussi forte à ce pilier qu'aux deux autres. En 2006, par exemple, le contre-pouvoir syndical de l'entreprise, organisé en Alliance intersyndicale, soutenu par la fédération internationale du secteur, Union Network International (UNI), a fait pression sur la Direction RH pour qu'elle accepte d'ouvrir des négociations pour la signature d'un Accord Cadre International (ACI). Ces négociations donneront naissance, en 2006, à l'accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, dont nous analyserons, dans une des sections suivantes (IV.4), les conditions de négociation, le contenu et les répercussions sur le management de la relation sociale. Mais, d'ores et déjà, nous pouvons noter que cet outil a été conçu, du côté managérial, comme **un dispositif RSE autonome, plutôt « symbolique », sans que n'intervienne le centre de traduction.** Depuis



2006, un encart spécial dans les rapports RSE du groupe est consacré à l'ACI. On le trouve également présenté sur le site institutionnel de France Télécom. Ce type d'accord est, encore aujourd'hui, considéré comme une innovation sociale, particulièrement bien appréciée par les agences de notation extra-financière. On peut aussi souligner **l'effet des pressions des normes professionnelles**, en faveur de la RSE, sur le management de la Direction RH. Celle-ci a mis en place, en 2009, un autre dispositif RSE autonome, à son émergence « symbolique », nommé « Politique Diversité » de l'entreprise, alors que ce besoin n'avait jamais été identifié comme prioritaire par le centre de traduction et que les suicides étaient déjà nombreux dans l'entreprise :

*« Je suis directeur de la diversité et donc là, je ne sais pas si vous connaissez **les problématiques de la diversité, qui ont émergé ces dernières années...** c'est une notion récente la diversité, et ce que l'on voit c'est **que tous les grands groupes ont nommé un directeur diversité monde** et je commence à voir des homologues un petit peu partout... l'Oréal l'a fait il y a déjà quelques temps... »* (Directeur de la diversité, 2008)

Le discours du Directeur de la Diversité montre bien que l'on se trouve dans le mimétisme : on ne s'occupe pas des problèmes graves (tant que cela ne nuit pas à la réputation) et on copie les autres. Le centre de traduction n'est également pas intervenu dans le processus d'élaboration de ce dispositif. Par contre, depuis son lancement, comme c'est le cas pour l'ACI, la Politique Diversité illustre le comportement : « agir en employeur responsable » de l'axe « être attentif » du rapport RSE.

Nous citerons les propos de la correspondante RSE du métier RH de la filiale Orange Business Services pour la gestion des clients professionnels de l'entreprise pour conclure cet exemple. La façon dont elle présente ses missions confirme bien le rôle attribué à la RSE dans ce métier :

*« Dans une entreprise en mutation aussi conséquente que le groupe **c'est sûr qu'il faudrait mobiliser les équipes sociales et médicales sur le sujet du stress au travail, et puis alerter les managers. Mais, ça ne fait pas partie de mon programme actuel [...]. Donc nous,..., je vois plutôt une action sur la diversité, une mise en avant des efforts que l'on fait en matière de gestion des compétences des salariés, tout ce qui est lié à l'employabilité, aux conditions de travail. Alors, au niveau des conditions de travail, là ça va rejoindre notre spécificité c'est à dire, tout ce qui est « flexible working », comme le télétravail, l'aménagement du temps de travail, l'utilisation du pc***

« *nomade* »...c'est ça l'idée, c'est assez vaste mais j'aimerais me pencher sur ces questions » (Correspondante RSE du métier RH, au sein d'OBS, 2007)

L'important est donc laissé de côté, pour se centrer sur la diversité et les offres de produits et services que France télécom commercialise pour faciliter les conditions de travail.

Dans les métiers de l'Innovation et du Marketing, la situation est bien différente de celle que nous venons de décrire. Ils se sont saisis des logiques du DD et du SP, comme opportunité d'innovation, à l'origine **de dispositif(s) RSE autonomes « cœur de métier »**. Nous les présentons et à nouveau mettons en évidence leurs répercussions sur l'organisation du centre de traduction.

L'étude des rapports RSE de France Télécom de 2001 (année du premier rapport) à 2009 (année de la fin de notre enquête), montre que la **dimension sociale du DD et de la logique du SP ont pris de l'importance dans les métiers de l'Innovation et du Marketing à partir de 2007, sous le registre de la lutte contre l'exclusion** (Tableau 8).

TABLEAU 8 :

OCCURRENCE DES TERMES RELEVANT DU CHAMP LEXICAL DU SERVICE PUBLIC ET DE LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION DANS LES RAPPORTS RSE DE 2001 A 2009<sup>93</sup>

| Termes recherchés          | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Opérateur historique       | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| Fonctionnaire              | 0    | 0    | 4    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Missions de service public | 0    | 0    | 1    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Service Universel          | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1    | 2    |
| Accès aux services publics | 0    | 0    | 0    | 1    | 2    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| Accessibilité              | 0    | 2    | 0    | 4    | 6    | 6    | 13   | 38   | 26   |
| Fracture numérique         | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 10   | 7    | 3    |

Si dans les rapports RSE, les termes en lien avec le champ lexical du service public sont évités, à partir de 2004 (année du transfert de France Télécom au secteur privé) on peut observer l'apparition d'un vocabulaire mettant en évidence les finalités de ce service,

<sup>93</sup> Voir Annexe 7 pour un panorama complet des occurrences de termes recherchés dans ces rapports RSE de France Télécom .

compatibles avec la logique du DD. On y trouve, en effet, les termes « *accessibilité* », « *fracture numérique* », « *accès aux services publics* »,...

Nous avons mis en évidence, dans le chapitre précédent, que depuis les années 2000, le secteur est marqué par un regain d'intérêt pour la dimension de bien public des télécommunications, sans qu'il n'en découle, encore aujourd'hui, des avancées concrètes significatives. Les débats collectifs, en Europe, portent notamment sur le statut et le périmètre du Service Universel, tandis qu'au plan international, sous l'égide de l'ONU, ils se centrent sur la lutte contre la fracture numérique. Quant aux opérateurs privés, ils sont, à présent, regroupés dans des initiatives collectives pour valoriser l'apport des TIC vis-à-vis des objectifs du DD, notamment dans le domaine de l'environnement, et pour se défendre contre les controverses nuisant à la pérennité de leur activité commune. En outre, la communauté des opérateurs historiques européens, prend progressivement conscience des opportunités d'innovation que leur offre la logique du DD, pour valoriser la finalité d'intérêt général de leur activité.

Les discours, ci-dessous, émis par des acteurs participant au déploiement des dispositifs en faveur de la société (au nom de la RSE, de l'Éthique, de la Fondation) de France Télécom, rendent compte de leurs représentations des rôles respectifs des initiatives volontaires d'entreprises, du service public, et des gouvernements :

*« Je pense que **des entreprises privées à caractère purement commercial peuvent aussi bien que les entreprises publiques avoir un esprit de service public et d'intérêt général...bon...peut être pas jusqu'au point de mettre en péril les résultats de l'entreprise ! Mais, je crois que c'est plus une dimension de culture d'entreprise, qui n'est pas que de faire du profit à tout prix...** »* (Responsable de la Fondation Orange, 2007)

*« **D'un côté, il y a un mouvement en France voire en Europe de désengagement progressif de l'Etat dans un certain nombre d'activités** et puis on voit que la notion de service public est quelque chose de spécifique à la France, de plus en plus spécifique à la France. D'ailleurs, la France est en train d'évoluer sur le sujet...**De l'autre côté, on voit que les entreprises prennent de plus en plus d'engagements, rendent compte de leurs réalisations de leur propre initiative dans des domaines qui rejoignent, pour partie, ce qui aurait pu être la mise en œuvre d'une mission de service public, comme***

*ce qu'ils font dans le domaine du mobile, en déployant des antennes dans les zones blanches [...] » (Correspondant RSE, Collectivités Territoriales, 2007)*

On voit bien que pour ces acteurs, les opérateurs privés peuvent tout aussi bien gérer le service public que les gouvernements. L'idée même que les opérateurs privés puissent se substituer pour enrichir finalement le service public est avancée. Dans les verbatims suivants, la concurrence et, à nouveau, le désengagement des Etats, sont présentés comme moteur de cette dynamique :

*« Dans plusieurs pays européens, les opérateurs ont des obligations de service universel dans le domaine de la téléphonie fixe, et des obligations de couverture de territoire en matière de téléphonie mobile [...] tous ont dépassé leurs obligations en termes de calendrier et en termes de taux de couverture : pourquoi ? **Parce que, c'est un atout extrêmement important, c'est un avantage concurrentiel d'avoir une meilleure couverture que le concurrent ! Donc, paradoxalement, un objectif de service public s'est trouvé être un atout dans un marché concurrentiel** » (Responsable du dispositif Éthique, 2008)*

*« Je pense que **le devenir de ce service public ne se joue plus aujourd'hui au niveau des gouvernements mais au niveau des entreprises**. Pour moi, on a un rôle d'exemplarité à donner à la société » (correspondant RSE, zone géographique Europe Middle East (EME), 2007)*

On peut donc déduire de ces représentations que la prise en compte des logiques du DD et du Service public au sein de l'entreprise, répond à un enjeu concurrentiel, de différenciation. En tout cas, elle ne se vit pas collectivement :

*« **Il faut vraiment être dans cette logique de vendre le service public**. Tant qu'on va être enfermés dans une logique qui dit que tout le monde a le droit aux mêmes services et aux mêmes prix [...] on ralentira l'innovation, personne n'aura droit à rien et on va être en retard [...] **Le service public : la notion doit s'enrichir et c'est une bonne partie de notre activité, de notre innovation...notre logique est de développer des services qui seront à terme rentables...** » (Directeur des affaires publiques, 2007).*

L'histoire de l'entreprise lui procurerait alors un avantage pour prendre de l'avance sur ses concurrents, comme le mettent en évidence les discours suivants :

*« Compte tenu des missions de service public et du groupe, compte tenu de sa culture historique, **France Télécom est naturellement conduit à mettre en œuvre un certain***

*nombre d'actions qui relèvent du DD... il y a déjà eu une certaine sensibilité qui s'est diffusée dans le groupe...il faut maintenant l'utiliser, aller au-delà et réfléchir plus en termes de business, de risques, d'opportunités... »* (Correspondant RSE, Collectivités Territoriales, 2007)

*« Cet aspect d'entreprise citoyenne est assez historique...la nouveauté du développement durable c'est la volonté d'en faire un élément de marque, de différenciation par rapport à nos concurrents... »* (Correspondant RSE, R&D, 2007)

*« Ce n'est pas un hasard si France Télécom dans ses centres de recherche, cherche à développer des services en faveur de la lutte contre l'exclusion. C'est justement parce qu'on a cette culture de service public qui est dans nos gènes, dans notre ADN... »* (Directeur des Affaires publiques, 2007)

Cette orientation imprègne bien les rapports RSE de l'entreprise dès 2004, mais de manière significative à partir de 2007 tandis que le centre de traduction du dispositif RSE officiel continue de déployer une logique plutôt « window dressing ». Les termes « *accessibilité* », « *fracture numérique* », « *accès aux services publics* » s'accolent, en effet, à des offres de l'entreprise. Dans les rapports RSE de 2004 à 2006, le terme « *accessibilité* » est ainsi associé en France, à des offres luttant contre l'exclusion sociale, concernant des personnes âgées ou atteintes d'une déficience auditive, visuelle, de la parole,... Dans celui de 2007, on le retrouve toujours juxtaposé à la même gamme d'offres, étendue au périmètre européen, et dont l'éventail de choix s'est élargi grâce à la branche opérationnelle e-santé de l'entreprise. Les termes « *accessibilité* » et « *fracture numérique* » sont aussi utilisés pour présenter des projets encourageant l'utilisation de l'Internet et des TIC dans les domaines de l'éducation, du tourisme ou pour désenclaver les zones rurales dans les pays émergents... Dans ce rapport France Télécom s'est engagée à :

*« Mettre en place un groupe de travail fracture numérique ; lancer des études pour mieux comprendre les besoins des populations concernées et intégrer ces questions dans le développement des produits et services »* (Rapport 2007, p.49).

On voit bien ici que l'ambition de l'entreprise est de transformer son cœur de métier en tenant compte des opportunités « offertes » par les logiques du DD et du SP. L'approche de France Télécom se précise dans les rapports RSE 2008 et 2009. Elle se structure autour de trois domaines, dont chacun ouvre, à l'entreprise de vastes opportunités de marchés : **la lutte contre la fracture numérique**, intégrant l'ensemble des offres luttant contre les blocages

culturels et favorisant le développement socio-économique des territoires ; **l'accessibilité pour les personnes âgées et handicapées ; la santé et dépendance.**

Le premier domaine concerne l'ensemble des filiales du Groupe et se traduit par la mise en place de **stratégies BOP** (bottom of the pyramid) et de stratégies « **d'intérêt général par procuration** », permettant aux entités responsables de service public en France d'accomplir leurs missions dans de meilleures conditions techniques et à moindres coûts. Dans le rapport 2009, on peut remarquer que les stratégies BOP menées à l'échelle de l'Europe, tiennent compte du caractère inadapté du Service Universel. Par exemple, en France, l'entreprise propose une offre de forfait pour le téléphone mobile adaptée aux bénéficiaires du revenu de solidarité active ; en Slovaquie, la filiale du Groupe effectue des remises sur les factures mensuelles pour les personnes de milieux défavorisés, etc. Les filiales opérant dans les zones AMEA et EME, s'adaptent au contexte local des pays et lancent des campagnes de sensibilisation aux usages des TIC. Au Sénégal, France Télécom commercialise une solution sans téléphone fixe pour accéder à l'internet dans les zones isolées. Au Mali, au Botswana et au Cameroun, une technologie permet désormais d'apporter des connexions à haut débit par voie hertzienne. En Egypte, en Slovaquie, en Suisse ou encore en Moldavie, dépourvus d'une couverture ADSL, la population peut bénéficier d'un accès wifi payant, grâce au réseau haut débit mobile. Dans ces différents pays, des terminaux à bas prix sont vendus par le groupe, des formules prépayées à des tarifs accessibles sont disponibles et dans certains villages isolés, un service de téléphonie publique, via des kits de connexion mobile sont en place. Une offre existe même pour que les populations rurales puissent accéder aux services financiers depuis leur portable et des boutiques sont implantées pour que les populations puissent se familiariser aux usages de ces solutions (les caravanes itinérantes en Egypte ou les boutiques franchisées au Mali).

Les stratégies « d'intérêt général par procuration » concernent les administrations nationales :

*« Il faut que la France rattrape son retard dans le domaine de l'administration électronique. Il y a là des gisements fabuleux pour France Télécom. Cette transformation de l'Etat, je dirais qu'elle est gagnante-gagnante : c'est une nécessité pour l'Etat de se réformer et les TIC seront un ingrédient indispensable. Le secteur en profitera et France Télécom leader également »* (Directeur des Affaires publiques, 2007)

Mais aussi les collectivités territoriales :

*« Les services publics sont confrontés à d'énormes défis d'économies de coûts, de productivité, de présence sur le territoire. **On sait que ce sont des sujets extrêmement sensibles pour les élus et les populations rurales.** On peut leur apporter des solutions, les aider par le biais de nos technologies... »* (Correspondants RSE, Collectivités territoriales, 2007)

France Télécom se propose « *de les accompagner* » dans leur mission de « *favoriser le développement des services aux citoyens* » (extrait du Hors-série, Des services innovants pour les territoires, 2005) grâce à ses offres. L'entreprise se retrouve ainsi l'intermédiaire, le fournisseur de second rang du citoyen. Son rôle n'est plus d'assurer l'étendue du service public de télécommunications, mais de contribuer par ses technologies à améliorer les conditions d'exercice de ceux qui œuvrent en faveur du bien être collectif :

*« La RSE, c'est important quand vous parlez avec un élu. Par exemple, s'il vous parle de service public et qu'il vous dit : **vous êtes service public, mais vous avez fermé notre boutique...**Eh bien, on peut élargir la conversation aux services innovants, en expliquant qu'on permet aux communes de se développer grâce aux usages des **communications électroniques** dont l'impact est positif pour la société et pour France Télécom : **c'est gagnant-gagnant.** »* (Correspondants RSE, Collectivités territoriales, 2007)

On voit ici que cette stratégie sert aussi à préserver l'image de marque, l'acceptabilité sociale de l'entreprise auprès de ses clients.

Quant aux domaines de « l'accessibilité pour les personnes âgées et handicapées » et de la « santé et dépendance », ils concernent prioritairement les filiales européennes du Groupe, touchés par le vieillissement de la population :

*« **Dans le domaine de la santé, France télécom veut être un acteur majeur.** On connaît bien le défi du vieillissement de la population, de l'accroissement des dépenses de santé...c'est un défi majeur, un défi positif puisque **cela veut dire amélioration des conditions de vie, mais c'est aussi un segment de marché porteur pour l'entreprise, un défi économique majeur...** »* (Directeur des affaires publiques de France Télécom, 2009).

On retrouve là, les fondements du concept de la « *shared value* » de Porter : transformer le management de l'entreprise dans une logique de partage de la valeur créée, au bénéfice de l'entreprise et de la société.



S'agissant de **l'enjeu environnemental du DD**, à partir de 2006, il a conduit à des changements organisationnels dans deux entités des métiers de l'Innovation et du Marketing : la direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique puis « Orange Labs » dans sa partie recherche.

En 2006, au sein de la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique a été, en effet, créé un poste de Directeur du DD pour réfléchir à la manière d'étendre les activités traditionnelles de l'entreprise, notamment en tenant compte des opportunités de la dimension environnementale du DD. **Cette création de poste, motivée par des attentes de Clients Grands Comptes, s'est faite sans que le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe en soit même averti.** Selon les propos de ce Directeur, la raison en est l'origine antérieure à la création de ce dispositif RSE, d'un groupe de travail officieux sur le thème du DD. Ce groupe réunissait des membres du personnel de la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique et des Clients de l'entreprise:

*« Le patron du Marketing a animé il y a déjà plus de deux ans une petite structure de directoire sur le thème du DD....c'était **quelques clients intéressés pour mener une réflexion commune.** Le Directeur Marketing a alors proposé de faire des réunions de façon informelle, d'échanger sur le sujet....on avait demandé aux commerciaux de revoir nos offres, pas vraiment nos offres, mais **plutôt de revoir les argumentaires de nos offres pour intégrer des enjeux RSE...** » (Directeur Développement Durable, 2007)*

Les Clients Grands Comptes se présentent comme les plus demandeurs de produits et services responsables :

*« Les précurseurs qui me viennent en tête sont les clients qui ont connu quelques petits déboires...le premier questionnaire client est arrivé en début 2007. A la fin des questions traditionnelles, on pouvait lire: « **est-ce que nous pourrions envisager de discuter avec vous au sujet de vos offres pour nous aider à construire notre responsabilité d'entreprise ?** » (Ibid.)*

On voit ici comment la RSE s'est diffusée dans cette Direction, à travers la relation-fournisseur, indépendamment du centre de traduction :

*« Les premières demandes d'accompagnement de nos clients pour les aider avec nos offres à construire leur propre responsabilité d'entreprise...ont été pour moi le prétexte*



*pour aller prêcher la bonne parole aux patrons...**On ne pouvait pas rester sans rien faire, sinon les autres opérateurs auraient pris la main.** » (Ibid.)*

La création d'un poste de Directeur DD au sein de la Direction Innovation et Marketing Stratégique est donc une réponse à un enjeu concurrentiel. Elle se traduira, d'abord, par une stratégie de valorisation des offres existantes d'OBS auprès des clients professionnels. Elles sont présentées comme limitant les déplacements physiques (visioconférence, guichets virtuels) ou encore comme permettant la transformation des supports papiers en supports informatiques. De nouvelles façons de concevoir et présenter les offres de produits et services de France Télécom ont ensuite émergé. L'une des réalisations phare de cette Direction est la commercialisation en 2008 de modèles de téléphones fixes et mobiles en France, et uniquement de téléphones mobiles en Espagne, dotés d'un étiquetage écologique. L'étiquetage écologique consiste à attribuer une note aux téléphones selon cinq indicateurs : la quantité de CO2 utilisée durant le processus de fabrication du modèle, sa consommation énergétique lors de son utilisation, l'effort réalisé par le fournisseur pour limiter l'emploi de ressources naturelles non renouvelables, la recyclabilité du produit, et la conception éco-responsable permettant de valoriser les efforts qualitatifs, d'un point de vue écologique, faits par le fournisseur durant le processus de production. Cette innovation a impliqué l'un des principaux équipementiers de l'entreprise : Sagem. A nouveau, l'effet de diffusion de la RSE a opéré. On remarquera que le correspondant RSE de la direction Achat (le Directeur Qualité Fournisseur) a participé à ce projet. Cela souligne qu'il n'existe pas de tension entre le centre de traduction du dispositif RSE officiel et la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique. D'ailleurs, le centre sera rattaché, en 2009, à cette Direction, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent.

La partie recherche d'Orange Labs a également subi des transformations pour tenir compte des opportunités d'innovation en matière environnementale. En 2008, une unité de recherche dédiée à cet enjeu a été fondée :

*« A la R&D, la partie Recherche est organisée en objets de recherche. **Il y en a 35 dont un sur le DD [...] le projet est d'étendre nos recherches sur le thème de l'énergie [...] On travaille sur tout ce qui est en lien avec le calcul du « bilan carbone environnemental »**, il y a des modélisations compliquées et sur ce thème on essaye de regarder comment nos services et produits pourraient faciliter la gestion de ce calcul »*

Il s'agit bien ici de produire des offres répondant à un besoin urgent de société.

*« Dans l'objet de recherche Développement Durable, on peut jouer sur l'optimisation des consommations [...] un exemple concret : **il y a un sujet qui est la ville durable**. On aimerait installer un réseau de capteurs pour relever la qualité de l'air, la température, les niveaux d'exposition aux ondes électromagnétiques éventuellement, toutes ces choses que l'on peut mesurer, remonter, pour ensuite informer les gens en déployant par exemple un système d'alerte. On peut aussi prévoir un éclairage public par commande à distance... »* (Chef de projet développement durable à la direction recherche de France Télécom, 2008)

A nouveau, on baigne pleinement dans le concept de la « *shared value* » de Porter : créer de la valeur utile au bénéfice de l'entreprise et de la société.

Ainsi, au côté des stratégies plutôt « window dressing », centrées sur la communication et l'anticipation des risques, impulsées par le centre de traduction et ses entités partenaires, se déploient dans le Groupe des stratégies « symboliques » et « cœur de métier ».

**Les premières sont surtout à l'œuvre dans les entités nouant des relations de tension avec le centre de traduction** : ici, on va au-delà de la communication pour entreprendre des actions, identifiées comme socialement responsables, sans intention de toucher au cœur des situations, qu'il s'agisse de la relation d'emploi ou de la relation Client-Fournisseur.

**Les secondes stratégies de « cœur de métier » ont progressivement émergé à partir de 2006-2007 et sont gérées par les métiers de l'Innovation et du Marketing Stratégique de l'entreprise.** Elles ont, au contraire, vocation à redessiner le système de production de l'entreprise, ses méthodes de distribution, en tenant compte de préoccupations sociales et environnementales nouvelles,...A ce niveau, les logiques du DD, du SP et de la rentabilité moyen/long terme se trouvent mises en relation pour saisir de nouvelles opportunités de marchés.

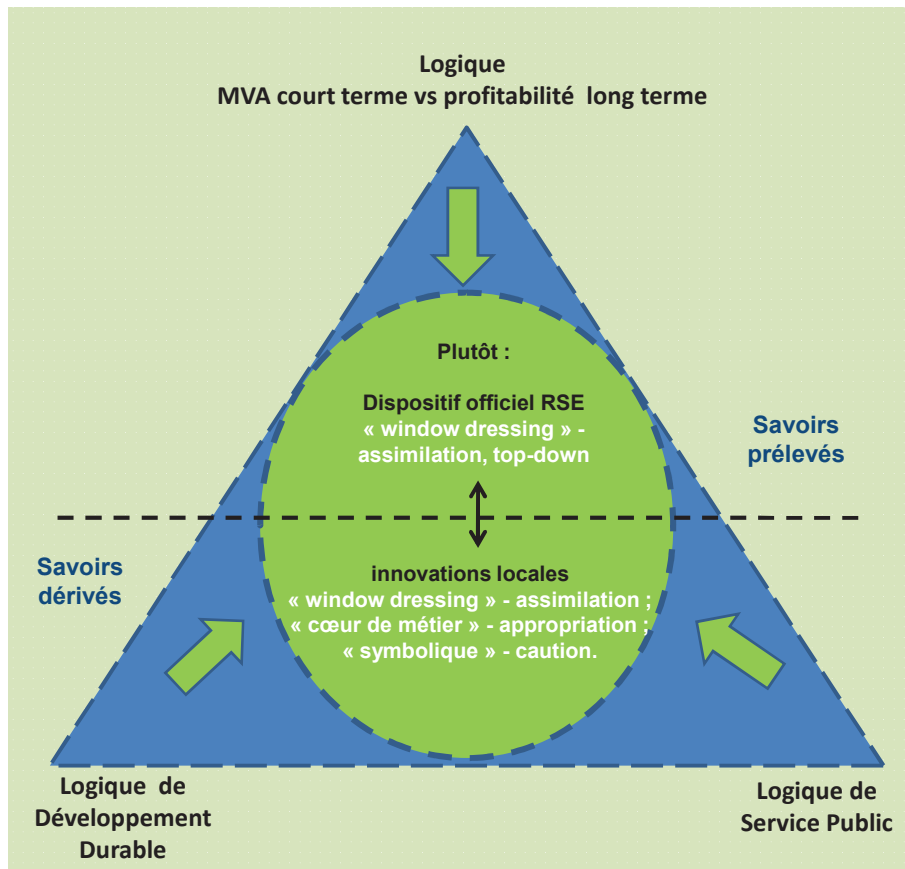
Nous avons enfin mis en lumière que **le centre de traduction parvient à donner une forme uniformisée et systématisée à la démarche RSE du Groupe, grâce à son outil de reporting et à un jeu subtil de compromis établis entre membres du centre de traduction (ou de son réseau de porte-parole) et acteurs des différentes entités du Groupe.**

Pour conclure, on peut observer que **France Télécom déploie bien une démarche RSE hybride à la fois dans ses intentions stratégiques et dans ses modalités de conception.** Sa

mise en œuvre est loin d'être planifiée, dotée de moyens adaptés et contrôlée, comme le laisse entendre le modèle théorique classique (Figure7).

FIGURE 7 :

MODE D'EXISTENCE DU DISPOSITIF RSE DE FRANCE TELECOM AU NIVEAU GROUPE



L'entreprise mêle, en effet, des intentions stratégiques « window dressing » et « symboliques » répondant à des injonctions de création de valeur court-terme, et d'autres « cœur de métier » nécessitant le développement d'une politique d'innovation sur le moyen/long terme, dans lesquelles la logique du SP a désormais une place. **Il faut souligner que cette démarche ne s'accompagne pas d'un lobbying destiné à influencer les cadres réglementaires sectoriels en faveur d'un changement radical des pratiques**, pour l'instant, structurées prioritairement par le modèle actionnarial. On voit au contraire que l'enjeu concurrentiel demeure le moteur principal de la démarche RSE de France Télécom. On peut se demander (nous le ferons plus loin lorsque nous discuterons de manière approfondie nos résultats) si cela ne constitue pas une limite sévère à la capacité à servir l'intérêt général.

Quant aux modes de conception de la démarche RSE, on assiste à la conjugaison de modes « caution », « assimilation » et d'appropriation. Le mode de la caution répond à des injonctions de légitimité sociale, sans tenir compte du potentiel de la RSE à transformer positivement les pratiques de l'entreprise. Il est à l'œuvre dans le champ de la GRH et se présente comme une conséquence des relations de tension qu'entretiennent entre eux les acteurs issus du centre de traduction (ou de son réseau de porte-parole) et des différentes entités du Groupe. La conception pour l'assimilation menant, au contraire, à des modifications effectives, contrôlées par le centre de traduction est utilisée, surtout, dans les filiales peu ou pas expérimentées en matière de RSE. Quant au mode de l'appropriation, laissant aux utilisateurs des marges de manœuvre pour rendre la RSE utile à leur propre usage, il se déploie dans les métiers de l'Achat, de la R&D, de l'Innovation et du Marketing Stratégique... Ce dernier mode de conception a opéré de deux manières différentes : le centre de traduction a été associé aux réalisations RSE impulsées par les métiers de l'Achat et de la R&D, tandis qu'il ne l'a pas été dans celles des métiers de l'Innovation et du Marketing Stratégique.

La démarche RSE se déploie donc bien de manière décentralisée, hétérogène. Elle est, en effet, constituée de plusieurs dispositifs peu connectés, même s'ils sont classés sous un vocable commun, mais s'harmonise, ensuite, grâce à l'outil de reporting RSE du centre de traduction (garant de l'image positive du Groupe) et aux compromis établis entre ce centre (ses membres) et les différentes entités (leurs acteurs) du Groupe. De l'extérieur, elle semble alors marquer une forme d'unification, de systématisation.

Nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont la démarche RSE de France Télécom est saisie par les acteurs de la filiale française du Groupe.

## ***IV.2. La réception du dispositif RSE dans la filiale française du Groupe***

Nous savons qu'au sein de la filiale française du Groupe, Opérations France, où s'ancre l'esprit du SP, se trouvent des porte-parole RSE qui reçoivent des injonctions venant du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe. L'étude globale de l'entreprise a aussi permis de mettre en évidence que cette filiale est expérimentée en matière de RSE (d'abord, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; ensuite, dans les entités gérant l'activité de téléphonie mobile, le dispositif CSR pionnier et autonome de l'ancienne filiale Orange est appliqué, depuis 2001).

Nous allons maintenant aborder la manière dont ces porte-parole RSE et les Directeurs de boutiques de vente (ainsi que leur gestionnaire RH) agissent et réagissent face à la RSE de France Télécom : comment les différentes traductions RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des innovations locales) sont-elles perçues, vécues, appréhendées par les acteurs ? Ces derniers opèrent-ils un rapprochement entre la RSE et le SP ?

Pour le mettre en évidence, nous avons analysé des documents internes et externes produits sur (et par) OPF, ses programmes et actions RSE (parties du rapport RSE de France Télécom ; feuilles de routes du centre de traduction concernant OPF ; brochures et supports de communication interne d'OPF,...). Nous avons aussi mené une série d'entretiens, comme nous l'expliquerons dans les pages suivantes.

Nous commencerons par présenter le contenu et le mode d'organisation du dispositif RSE d'OPF et préciser l'opinion de ses porte-parole (IV.2.1).

Nous nous intéresserons ensuite aux actions et réactions des directeurs de boutiques de vente (ainsi que leur gestionnaire RH) interrogés face à la dynamique RSE du Groupe (IV.2.2).

#### ***IV.2.1. Une diffusion « réussie » de l'approche plutôt « window dressing » du centre de traduction au sein d'Opérations France***

Nous allons préciser, maintenant, le contenu et le mode d'organisation du dispositif RSE au sein d'OPF, mais avant cela nous apporterons quelques précisions sur le déroulement de notre enquête dans cet espace d'action.

Depuis la création d'OPF en 2006, ses porte-parole RSE sont regroupés au sein d'une entité nommée Direction de l'Environnement et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (DERSE), rattachée à la Direction Transformation et Performances. La DERSE a pour mission d'animer et de coordonner les programmes et actions RSE de cette filiale, en tenant compte des orientations du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, et de lui rendre des comptes semestriellement, via le logiciel de reporting RSE. Elle se compose de huit personnes dont un Directeur, quatre responsables de projet (éthique ; environnement ; ondes électromagnétiques ; dialogue avec les parties prenantes), que nous avons rencontrés en juillet 2008 (tableau 9) et trois assistants : deux assistants dépendent du responsable « environnement » ; le troisième, chargé du reporting pour la Direction, du responsable de projet « dialogue avec les parties prenantes ».

TABLEAU 9 :  
LISTE DES PORTE-PAROLE RSE D'OPF RENCONTRES

| Fonctions                                          | Profils                                                   | Date de l'entretien |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|
| Direction Environnement et RSE d'Opérations France | Directeur                                                 | Juil. 08            |
|                                                    | Responsable du projet Éthique                             | Juil. 08            |
|                                                    | Responsable du Responsable de projet Environnement        | Juil. 08            |
|                                                    | Responsable du projet Onde électromagnétiques (OEM)-santé | Juil. 08            |
|                                                    | Responsable du projet dialogue avec les parties prenantes | Juil. 08            |

Nous connaissions déjà six membres de l'équipe : le Directeur, la responsable du « dialogue avec les parties prenantes » et celle de l'« environnement » ainsi que les trois assistants, avec qui nous avons communiqué de façon officieuse. Tous travaillaient dans la Direction « Environnement et Responsabilité Sociale » de la branche mobile, Orange France, où, en 2004, nous avons effectué un stage de neuf mois et, en 2006, mené une enquête lors de nos études en Master Recherche Sciences de gestion comme nous l'avons précisé auparavant (cf.

p.138). Cela a bien facilité la prise de contact.

Les entrevues se sont déroulées à partir du guide des spécialistes RSE du programme ANR (cf. p. 152). On y trouve une question non directive sur la RSE, puis une série de relances. Nous les avons donc interrogés sur la manière dont ils perçoivent l'organisation du dispositif RSE du Groupe (les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE dans le Groupe, les personnes qui ont conçu son dispositif RSE, le mettent en œuvre, les relations qu'ils entretiennent avec elles, les changements observés depuis sa formalisation,...) Nous avons également abordé avec eux la façon dont le dispositif RSE se traduisait dans leur activité, articulait les logiques du DD, du SP et de la rentabilité, et comment ils envisageaient son avenir. Nous les avons enfin questionnés sur leur parcours professionnel et leurs motivations à travailler dans le champ de la RSE. Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente, ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons, ensuite, analysé chaque entretien séparément pour être en mesure de repérer les thèmes abordés, mais aussi les logiques individuelles des répondants et l'énonciation (style, langue) propre au discours de chacun. Nous avons enfin comparé le contenu des différents entretiens pour identifier les convergences et divergences entre les différents discours et les interpréter.

La Direction de l'Environnement et de la RSE (DERSE) s'organise autour de quatre thèmes majeurs : L'éthique, l'environnement, la problématique des ondes-électromagnétiques (OEM) sur la santé et le dialogue avec les parties prenantes. Nous soulignons la façon dont ces thèmes sont déployés dans la filiale et montrons que la logique du dispositif RSE d'OPF s'inscrit dans la continuité de celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel du Groupe.

**OPF, bien que créée seulement en 2006, constitue bien une filiale fort expérimentée dans le domaine de la RSE, grâce aux qualifications de ses porte-parole RSE.** En effet, depuis 2002, année de lancement du dispositif autonome *Corporate Social Responsibility* de l'ancienne branche mobile Orange dans sa filiale française, les six collaborateurs RSE d'OPF que nous connaissons exercent les mêmes fonctions, et le Directeur est un expert de la problématique ondes-électromagnétiques (OEM)-santé. Jusqu'en 2006, ce dernier a été le représentant officiel d'Orange France, au sein de l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM), créée pour apporter une réponse collective à cette problématique (cf. III.3):

*« De 2002 à 2006, j'ai fonctionné avec mon équipe sur le périmètre d'Orange France. Puis dès qu'on a su qu'OPF allait être créée et que S. Richard allait prendre la tête de cette structure, on lui a proposé de traiter tout ce qu'on faisait pour Orange France sur le périmètre d'OPF... il y a des choses sur lesquelles on avait une avance positive : les ondes électromagnétiques, la RSE, l'environnement, l'éthique. Mais il y a des sujets qu'on a dû abandonner comme la qualité, la démarche d'excellence, la protection des données personnelles parce qu'il y avait d'autres directions en place ou tout simplement parce que ces sujets ne correspondaient plus à ce que les gens attendaient... » (Directeur de la DERSE, 2008)*

La « RSE » dont parle ici le Directeur de la DERSE correspond aux fonctions aujourd'hui assumées par la responsable du dialogue avec les parties prenantes. Au temps du dispositif CSR d'Orange, la « RSE » consistait à appliquer les principes de la Déclaration d'Intention d'Orange, dont l'origine repose sur la Charte élaborée par les opérateurs mobiles britanniques, en 2000, pour se défendre contre les critiques des ONG œuvrant pour limiter la prolifération des antennes relais. Cette Charte les engageait à être à l'écoute de leurs parties prenantes et à répondre à leurs attentes. Voici comment cette activité de dialogue avec les parties prenantes a pris forme, en 2002, au sein d'Orange France, sous la Direction de l'actuel responsable de cette activité :

*« La RSE je ne savais pas trop bien en quoi ça consistait [...] **Le groupe** [Orange, la branche de téléphonie mobile] m'a alors donné une série d'outils, de méthodes, avec des indicateurs [...] ; On m'a formé, Orange m'a expliqué qu'est-ce que c'était une démarche de RSE sur quoi, eux, se basaient, c'est-à-dire les valeurs de groupe et la Déclaration d'Intention et ce qu'il fallait faire derrière, c'est-à-dire, le dialogue avec les parties prenantes, comment organiser ce dialogue et faire du reporting... Pour chaque principe de la Déclaration tu avais des indicateurs et des actions... donc je repartais avec un kit et rendez-vous tous les trois mois à peu près pour faire un bilan » (Chef de projet RSE au sein d'OPF, 2008)*

Huit principes structuraient la Déclaration d'Intention d'Orange France : les deux premiers présentaient la façon dont les membres du personnel devaient se comporter vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise : *Etre à l'écoute et être honnête* ; les six autres engageaient l'entreprise à tenir compte des attentes spécifiques des collaborateurs (*nous sommes respectueux de nos collaborateurs*), des clients (*nous proposons à nos clients nos meilleurs*



services), des fournisseurs (*nous travaillons avec nos fournisseurs en toute confiance et transparence*), de la société civile (*nous participons à la vie locale partout où nous sommes implantés*), de l'environnement (*nous maîtrisons les impacts de nos activités sur l'environnement*) et des actionnaires (*nous réalisons nos objectifs financiers dans la perspective d'une croissance durable*). Orange France s'est appuyée sur la norme AA 1000 pour mettre en œuvre ce dialogue avec les parties prenantes et c'est de cela dont parle la responsable de cette activité lorsqu'elle évoque la « *série d'outils, de méthodes, avec des indicateurs* ». Nous verrons plus loin que si sa façon de travailler n'a pas changé au sein d'OPF, elle se limite aujourd'hui à l'écoute de quelques parties prenantes privilégiées.

**On peut remarquer que l'on ne retrouve pas à OPF la séparation entre les activités du dispositif éthique et celles attachées au dispositif RSE, comme c'est le cas au niveau Groupe.** Mais, ces deux organisations ont, depuis toujours, entretenu des relations étroites, se déploient en s'appuyant sur un réseau de correspondants internes parfois communs, et se rejoignent sur la finalité de préserver la légitimité du Groupe. Ces points communs expliquent leur rapprochement dans les filiales. Depuis la création d'OPF, le thème de l'éthique est même placé au centre de son dispositif RSE. En voici la raison :

*« Sur la partie éthique on a eu droit à un support extraordinaire du groupe [...] ça tient du fait qu'on a eu une **condamnation** en fin d'année pour des actes de dénigrement de la concurrence. Des concurrents [Bouygues et SFR] ont porté plainte et ils ont gagné...on a dû leur verser de lourdes indemnités... »* (Directeur de la DERSE, 2008)

Bien que, depuis 2002, la loi Sarbanes Oxley impose au Groupe de déployer sa politique Éthique dans l'ensemble de ses filiales, on voit bien ici que le véritable déclencheur d'une mise en œuvre renforcée de ce projet dans la filiale, correspond à cette condamnation :

*« En 2006 chez Opérations France, le sujet éthique a pris une ampleur énorme [...] »*  
(Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008) ;

Ce projet vise alors à corriger un comportement « irresponsable » de l'entreprise, lequel lui a apparemment coûté cher, et à s'assurer qu'il ne se reproduira pas :

*« Le Directeur Général a exigé que tout le monde se forme [...] On a monté un e-learning[...] la charte de Déontologie a été envoyée à l'ensemble des salariés d'OPF, puis on a nommé des conseillers" éthique " dans toutes les Directions et Unités. C'est tout le système d'alerte que nous demande la Sarbanes Oxley...on devait créer aussi des*

*chartes métiers illustrées par des cas...maintenant on va encore plus loin puisqu'on forme les salariés exposés aux conflits d'intérêts... » (Responsable Éthique, 2008).*

Là, on peut observer que le projet reçoit un important soutien de l'équipe dirigeante d'OPF. Celle-ci débloque, en effet, divers moyens pour sa mise en œuvre (e-learning, formations, supports papier,...). Au départ, le projet était géré par la responsable « dialogue avec les parties prenantes », mais très rapidement il a fallu recruter en interne un collaborateur dédié pour répondre aux exigences du Groupe.

Celui-ci rend compte de ses avancées à l'équipe du dispositif Éthique du niveau groupe :

*« On a un groupe de travail pays sur l'éthique au niveau groupe. On doit rendre des comptes tous les trois mois avec l'ensemble des pays, on fait donc un reporting et un bilan trimestriel » (Responsable éthique,2008).*

Le mode d'organisation centralisé et Top-down, que nous avons mis en exergue au niveau du dispositif RSE, s'applique donc aussi à celui de l'éthique, et apparemment fonctionne bien dans le contexte de « crise » d'OPF.

**Le projet « Environnement » tient également une place privilégiée dans le dispositif RSE d'OPF.** Il est géré par l'ancienne responsable du système de management environnemental (SME) de la filiale Orange France, déployé, depuis 2003, dans toutes les activités de la branche mobile d'OPF, et certifié, en 2005, ISO 14001 :

*« L'environnement, c'est quelque chose qui est pris très au sérieux parce qu'on sent qu'il y a de vrais enjeux et que c'est une priorité, qu'il y a une urgence à produire proprement et puis par ailleurs c'est en corrélation avec nos plans d'économies...là, on dépense des moyens » (Chef de projet Environnement, 2008)*

Les moyens ne sont donc plus alloués pour réagir, mais bien dans une approche prospective, offensive, même si l'on peut parfois penser que les politiques environnementales ont pour objectif de se préparer à des législations prévisibles. Dans chaque Direction métier, Direction territoriale et Unité opérationnelle d'OPF **des porte-parole « environnement »** ont été nommés pour assurer la gestion locale du SME. Ils ont aussi pour mission de relayer des campagnes d'information élaborées conjointement avec l'ONG WWF pour promouvoir notamment l'usage de la facture électronique auprès des clients.

Ce partenariat « stratégique », établi officiellement depuis 2005, repose sur diverses actions comme l'évaluation de la performance environnementale des produits commercialisés par OPF, le recyclage, l'éco-conception des boutiques et des produits, la pédagogie autour des «

gestes verts » auprès des consommateurs et des collaborateurs,... En 2007, les campagnes d'information des porte-parole « environnement » ont permis d'économiser l'impression de 20,5 millions de factures, soit 380 tonnes de papier (Communiqué de presse, mars 2008). On retrouve donc bien là, la logique promue par la responsable du pôle « client et société » du centre de traduction du dispositif RSE officiel : établir des liens avec les acteurs de la société civile, permettant d'articuler harmonieusement la recherche de l'intérêt général et de celui financier de l'entreprise.

Le responsable « environnement » rend également des comptes sur l'avancée de ses missions au niveau Groupe, auprès du centre de traduction. Cependant, son appréciation du mode de fonctionnement de la stratégie globale « environnement » laisse sous-entendre, que l'effet top-down joue ici moins que dans le cadre du projet éthique :

*« Sur le plan actuel de l'environnement, **on pourrait être beaucoup plus coordonné de façon à structurer la démarche environnementale autour de quelques objectifs. Là c'est un peu vague**, chacun tire son jeu sur l'environnement : certains lancent des certifications, d'autres parlent de réduction drastique de carburant...il faudrait davantage structurer »* (Responsable du projet environnement, 2008)

On a ici une illustration de la relation, parfois tendue, entre le centre de traduction et les filiales expérimentées du Groupe. Nous la mettrons mieux en exergue un peu plus loin.

S'agissant du **thème OEM-santé**, il est aujourd'hui exclusivement traité dans un cadre collectif, au sein de l'association française des opérateurs mobiles (AFOM). Le rôle du responsable, expert du domaine, recruté en 2006, consiste ainsi à faire le relais entre cette association et OPF :

*« OPF est plus que jamais **retranchée derrière l'AFOM** pour deux raisons : d'abord, on estime que ces problématiques de téléphonie mobile ne doivent pas mettre en péril l'activité...maintenant toutes les activités utilisent ces technologies...et la deuxième raison c'est que **nous voulons éviter de parler d'une voix indépendante [...], d'endosser seul la responsabilité**, donc c'est l'AFOM qui s'exprime sur ces questions... »* (Directeur de la DERSE, 2008)

On a, là aussi, une parfaite illustration des initiatives collectives « parapluie », qui visent à se défendre en utilisant la protection du collectif.

Il est intéressant de souligner que, très tôt, ce thème a été pris en compte dans le management du centre historique de France Télécom :

*« Il y a 10 ans, notre unité de recherche sur les ondes était un peu le lanceur d'alerte au niveau du groupe... On a sensibilisé tout le groupe...pour l'extérieur on a rien eu à faire c'est un sujet de société qui s'est répercuté. **La sensibilité que l'on a développée en interne, c'était de dire attention à l'impact de nos technologies...il faut prendre en compte les émissions, les comparer par rapport aux normes internationales, répondre aux questions des gens en finançant des études bio-médicales sur le sujet ...c'est comme ça que l'on pourra répondre sereinement aux questions : est-ce que c'est dangereux ou non ? C'est toute cette démarche que l'on a initiée depuis au niveau de la R&D, elle est bien prise en charge aujourd'hui... je ne savais d'ailleurs pas qu'au niveau de la RSE, c'était une telle priorité...** »* (Responsable de l'objet DD à la Direction R&D, 2008).

Remarquons la connaissance relative du répondant (membre récent du réseau des porte-parole RSE du Groupe) vis-à-vis du type d'actions désormais menées par le centre de traduction du dispositif RSE officiel. Elle montre bien, qu'en interne, les membres du personnel sont loin d'être tous informés du rôle de ce centre.

Mais pour revenir à notre sujet, le thème OEM-santé n'est donc pas né avec le dispositif officiel RSE et la longue expérience acquise en la matière permet aujourd'hui à la DERSE de disposer d'une avance certaine, par rapport aux autres Directions RSE et même au centre de traduction, tenu d'harmoniser les politiques du Groupe dans le domaine. Voici l'effet de cette expérience sur l'appréciation de la politique globale OEM-santé :

*« Du point de vue du groupe je pense que c'est une bonne chose de faire en sorte que l'on navigue sur un standard en matière d'OEM, mais néanmoins ce n'est pas facile parce qu'il y a des différences d'appréciation juridiques entre les pays, il y a des choses que nous faisons ici pour se protéger alors qu'ailleurs ces choses sont considérées comme dangereuses [par exemple, le fait d'insérer un kit main libre dans les emballages de téléphone mobile] donc voilà... **ça ne me gêne pas, mais on a perdu beaucoup de temps à faire en sorte d'harmoniser les politiques OEM-santé...pour finalement pas grand-chose sur le terrain** »* (responsable OEM-santé, 2008).

On retrouve le même type de critiques adressées au mode de fonctionnement de la politique globale « environnement ».

**Le thème du Dialogue avec les parties prenantes, représentatif de ce que cette équipe considère être la « RSE », rencontre plus de difficultés à se déployer que les autres projets.**  
En voici la raison :

*« En matière environnementale, c'est facile...tu es capable de démontrer, chiffres à l'appui, que tu génères des économies, que ce n'est pas une dépense ! Au temps du plan TOP, ce genre de programmes étaient les bienvenus !!! Mais toi, en matière de RSE tu présentes l'image, tu fais en sorte de remonter le dialogue avec les parties prenantes et le jeu c'est d'identifier les sujets montants en termes de préoccupations mais on me dit souvent que ce n'est pas sérieux .... je trouve ça dommage pour la boîte....il n'y a pas de secrets, si une partie prenante dit que c'est le sujet de préoccupations qui monte à un moment donné...à force de faire la sourde oreille les parties prenantes font parler la presse !... » (Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008).*

On peut souligner que la réduction à court terme des coûts constitue un enjeu majeur au sein de la DERSE. Dans ce cadre, le projet « RSE », visant à *«présenter l'image de l'entreprise »* aux parties prenantes, pour identifier ses points faibles et anticiper d'éventuelles futures attaques de contre-pouvoirs, peine à trouver de la légitimité. Néanmoins, le projet a obtenu le soutien de la Direction Marketing ce qui, aux yeux de sa responsable, constitue une avancée considérable par rapport à ce qu'elle a connu au temps du dispositif CSR d'Orange France :

*« J'ai mené une enquête auprès de 120 interlocuteurs métiers et une enquête grand public en travaillant avec le marketing c'est toute la différence avec Orange France ! Je pense très franchement que les gens de France Télécom sont beaucoup plus sensibles à ce type de sujet. La maison historique France Télécom... les gens sont souvent depuis plus longtemps dans la maison, il y a cette notion de SP, cette notion de servir ! C'est ancré dans les mentalités ...les gens d'Orange sont plus jeunes, plus business, un métier également dur parce que très exposé à la concurrence...on n'est pas dans le même contexte...donc j'ai pu négocier une enquête avec le cabinet SOFRES sur plus de 1000 interlocuteurs grand public » (Responsable du projet Dialogue avec les parties prenantes, 2008)*

Il est intéressant de souligner qu'elle lie ce phénomène à la culture du SP historique de l'entité.

Parmi les 120 interlocuteurs on trouve, notamment, des associations de consommateurs, de personnes handicapées, de protection de l'enfance ; des élus et des services de développement économique comme les chambres de commerce ; des centres clients prestataires externes ; des constructeurs ; des promoteurs et bailleurs de sites pour le réseau,..., donc essentiellement des

clients et des fournisseurs stratégiques de l'entreprise. Les informations recueillies lors des entretiens ont été présentées aux Directeurs Vente-Marketing, Territoriaux et d'Unités Opérationnelles sous forme de synthèses et ont aidé les porte-parole RSE de ces Directions et Unités à définir des actions spécialement adaptées à leur contexte. Quant aux résultats de l'enquête grand public, les sujets critiques identifiés se sont transformés en grands enjeux « RSE » :

*« On a fait un exercice quantitatif sur **la partie prenante client** et on a abouti à une **liste de quatre sujets**...le premier sujet, ce n'était pas du tout ce à quoi on s'attendait : avoir **un marketing responsable**, c'est-à-dire, une communication vraiment transparente...puis après **l'environnement**...de loin les déchets, les déchets dangereux ; en troisième sujet c'était : **apprenez-nous à conjuguer sécurité et santé et à utiliser les mobiles**, c'est aussi la **protection des enfants** ; et le quatrième enjeu, c'était très étonnant : **maintenir l'emploi pour les juniors et les seniors dans les territoires**... la problématique du chômage... »* (Directeur de la DERSE, 2008)

On peut en déduire que la « RSE » se présente, surtout, comme un exercice de remontée des attentes des clients de l'entreprise, autrement dit, de marketing. Il semble, cependant, que cela soit le seul moyen de lui assurer un développement pérenne au sein de cette structure.

**Ainsi, de manière générale, on observe que l'ensemble des projets de la DERSE est avant tout lié au déploiement du dispositif RSE officiel du Groupe et reçoit le soutien de l'équipe dirigeante au nom de son utilité avérée à réduire les coûts de l'entreprise (les projets environnement, éthique), à préserver/améliorer l'image de marque d'OPF (les projets dialogue avec les parties prenantes, éthique) et à défendre ses sources de valeur (le projet OEM-santé). Ici, le « window dressing » apparaît patent dans les pratiques, qu'elles soient collectives (OEM-santé) ou propres à OPF, et la RSE reste essentiellement défensive. Les approches plus « symbolique » et « cœur de métier » de certaines autres Directions métiers du Groupe n'ont pas d'influence dans ce que nous venons de présenter. On peut aussi remarquer, **qu'aucune pratique RSE ne fait référence aux valeurs du SP et à sa délégation historique**, mais que, par contre, les membres de la DERSE profitent des effets favorables de la culture du SP, imprégnant encore la filiale française, pour développer des actions qui rapporteront à plus long terme (projet dialogue avec les parties prenantes). Ce discours du Directeur met bien en lumière l'obsolescence d'un management tenant compte de l'esprit du SP dans la vision d'OPF :**



*« C'est dans les gènes de cette entreprise que d'être citoyen, de Servir le Public ...mais à mesure que l'on coupe les branches sur lesquelles on est assis, je pense aux sites dans les campagnes françaises ...l'entreprise qui était un service public est en train de ne plus l'être : on ferme beaucoup d'implantations locales puis son business qui était le service public de téléphonie fixe, on le démonte d'année en année donc...**en fait, notre métier de base on n'en a plus besoin...** »* (Directeur de la DERSE, 2008).

Il semble donc que la logique du SP ne soit saisie qu'au niveau Groupe de France Télécom, et uniquement sous l'angle de son potentiel à générer des opportunités d'innovation, comme nous l'avons mis en lumière dans la section précédente.

**Le dispositif RSE est perçu de manière fort ambivalente par les porte-parole RSE d'OPF que nous avons rencontrés.** D'un côté, ils sont fort satisfaits de leur nouvelle organisation, de l'autre, ils se plaignent des logiques du centre de traduction.

Pour les six porte-parole RSE, occupant leur fonction depuis 2002, la nouvelle configuration (OPF) est perçue comme une aubaine, dans le sens où elle leur octroie plus de visibilité et de légitimité internes qu'auparavant :

*« OPF a renforcé nos moyens ... **je dispose de correspondants dans les métiers qui sont pour la plupart à temps plein...** »* (Directeur de la DERSE, 2008)

*« Depuis le début notre Directeur rapporte directement au n-2 d'OPF, **il fait partie du Comité de Direction au même titre que les autres directions...** »* (Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008)

*« A OPF, ça ne sert à rien de passer en Comité de Direction tout de suite. Il faut d'abord aller faire tamponner par le Directeur Général et ensuite négocier avec les n-2 en charge des unités avant de le faire monter aux patrons des directions... ça prend du temps mais une fois que c'est fait c'est génial ! **C'est comme un paquebot une fois qu'il est lancé, il est lancé !!** »* (Directeur de la DERSE, 2008)

Mais, on peut aussi remarquer que ce contexte favorable au déploiement de la RSE au sein d'OPF et l'expérience des membres de la DERSE limitent le pouvoir d'influence du centre de traduction, perçu de manière unanime comme un frein par nos interlocuteurs :

*« Avec le groupe, comment ça se passe...**on fait avec !** Ils ne nous apportent pas grand-chose...ils nous piquent nos idées dès qu'on les montre et ils nous amènent que des contraintes... »*

*« Pour faire simple ce qui manque à cette entreprise c'est d'avoir une politique de DD claire, connue de tous, avec des objectifs identifiables ...il y a des démarches, des objectifs mais, ils ne sont pas vraiment rassemblés dans un seul socle d'objectifs comme le fait Vodafone... ça manque beaucoup pour entraîner le discours des dirigeants... les dirigeants sont capables de manipuler un discours à partir du moment où ils peuvent évoquer quelques grands enjeux, une ambition... ».*

La pratique du séminaire, regroupant l'ensemble des porte-parole RSE métiers et/ou filiales/pays pour faire le point sur les actions RSE du Groupe, échanger des exemples de bonnes pratiques,... est notamment perçue comme vaine :

*« Les séminaires, c'est vrai que c'est sympa !... de voir les gens de Côte d'Ivoire, de l'île Maurice, de la Suisse, du Botswana, de la Slovaquie, de l'Angleterre...(rires) bien sûr que c'est sympa, on échange bien...mais bon... »*

Les membres de la DERSE ont laissé entendre qu'elle constituait une mise en scène théâtrale, loin de refléter la réalité du terrain :

*« Il y a des luttes de territoire intenses voilà ce que l'on peut dire...la direction réunit tous les correspondants pays, tous les trois mois...il n'y a pas d'autres réunions à l'intérieur des pays... elle réunit tout le monde et chacun présente son travail...bon, ça meuble la journée !... » ;*

On peut ici comprendre que l'effet de compétition entre porte-parole RSE filiales/pays, mis en exergue dans la section précédente, s'il crée de l'émulation rend aussi les relations entre ces derniers tendues et donc peu propices à l'échange, en particulier de bonnes pratiques. Pourtant ces échanges s'avèrent indispensables pour ancrer le dispositif RSE officiel et assurer son développement.

Enfin, les membres de la DERSE nous ont confié avoir le sentiment que le personnel d'OPF tend à percevoir leur travail comme **lié avant tout à une politique d'amélioration de l'image de marque de l'entreprise**. Pour ces acteurs, cela tient à l'absence d'une intégration d'objectifs « RSE » dans **l'évaluation des membres du personnel, notamment dans celle des cadres**, et ils attendent de la part du centre de traduction qu'il réagisse sur ce sujet :

*« Une chose sur laquelle on n'a pas encore bien avancé, c'est la prise en compte dans les objectifs quotidiens de la RSE, et je pense qu'il faudra le faire... dans l'entreprise on a l'impression qu'on fait de la « RSE » seulement parce que les collaborateurs ne*



*seraient pas contents si on ne le faisait pas, que c'est un phénomène de mode... »*

(Directeur de la DERSE, 2008)

La DERSE s'appuie beaucoup sur le marketing, critique les actions du Groupe et privilégie la partie-prenante client. Elle semble ensuite peinée de constater que ses propres actions soient perçues comme appartenant au registre de « l'amélioration d'image de marque ».

On peut donc observer que les porte-parole RSE d'OPF entretiennent une relation plutôt tendue avec les membres du centre de traduction. Cependant, cette relation n'affecte pas la diffusion de l'approche plutôt « window dressing » et Business Case du dispositif RSE officiel au sein de la filiale. L'impulsion n'est pas ressentie comme venant du centre de traduction, mais bien du management de cette filiale, plaçant au cœur de sa stratégie l'enjeu de la performance financière de l'unité, donc celui de la satisfaction des actionnaires du Groupe. Dans cette configuration, **la RSE déclinée ne tient guère compte de la logique du SP et se présente plutôt comme un exercice de marketing.**

Intéressons-nous, maintenant, au point de vue des acteurs terrains d'OPF, sur la dynamique du dispositif RSE de France Télécom.

#### ***IV.2.2. La RSE et les boutiques de ventes***

Nous allons rendre compte ici de l'inscription du dispositif RSE dans quelques boutiques de ventes de produits et services d'OPF, en nous appuyant, notamment, sur la perception de sept directeurs de boutiques et de leur gestionnaire Ressources Humaines. Nous tiendrons compte de leur statut (fonctionnaire, contractuel, jeune talent) (tableau 9). Ces acteurs dépendent de l'agence Distribution Ile de France (IDF) Centre d'OPF<sup>94</sup> dont la fonction est de gérer la distribution et la commercialisation des gammes de produits et services Grand Public et Professionnels du Groupe France Télécom. L'ensemble des répondants est éloigné des rouages du processus de déploiement du dispositif RSE de France Télécom.

TABLEAU 9 :

MEMBRES DU PERSONNEL DE L'AGENCE DISTRIBUTION D'IDF CENTRE D'OPF RENCONTRES

| Fonctions | Profils | Date de l'entretien |
|-----------|---------|---------------------|
|-----------|---------|---------------------|

<sup>94</sup> L'Agence Distribution IDF Centre existe depuis le 1er Juillet 2007. Elle se compose de 3 départements support (Ressources Humaines, Contrôle de gestion et Déploiement animation), de 7 secteurs de ventes et de 54 boutiques. Elle regroupe 750 salariés.

|                                                          |                                                    |         |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|
| (7) Directeurs de boutiques                              | contractuel jeune talent (- de 2 ans d'ancienneté) | Mars 08 |
|                                                          | contractuel jeune talent (- de 2 ans d'ancienneté) | Mars 08 |
|                                                          | Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)        | Mars 08 |
|                                                          | Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)        | Mars 08 |
|                                                          | Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)        | Mars 08 |
|                                                          | Contractuel (- de 5 ans d'ancienneté)              | Mars 08 |
|                                                          | Contractuel (plus de 10 ans d'ancienneté)          | Mars 08 |
| Le chargé ressources humaine des directeurs de boutiques | Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)        | Mars 08 |

Les entretiens ont été menés en collaboration avec une étudiante du Master 2 Management des ressources humaines qui réalisait, en mars 2008, son apprentissage en sein de l'agence Distribution IDF Centre d'OPF et souhaitait rédiger un mémoire sur le thème du changement. Au départ, nous avons ensemble composé un échantillon d'une vingtaine de cadres commerciaux, de statuts (fonctionnaire, contractuel, jeune talent) et d'anciennetés (plus de 10 ans vs moins de 2-3 ans d'expérience) variés. Mais, les rendez-vous avec les cadres ont été difficiles à obtenir. Parmi eux, sept ont néanmoins accepté de nous rencontrer (tableau10) : trois sont des cadres fonctionnaires ayant plus de 10 ans d'ancienneté ; quatre des cadres contractuels, dont l'un a moins de 5 ans d'ancienneté dans le Groupe et l'autre plus de 10 ans. Les deux derniers bénéficient du statut de « jeunes talents » et ont moins de 2 ans d'ancienneté. Ils ont été recrutés dans le cadre du « *graduate programme* » de France Télécom, qui est un dispositif conçu pour doter le Groupe de jeunes diplômés à fort potentiel (profils ingénieurs et/ou management), issus des meilleurs cursus internationaux. Ces recrutés suivent un programme d'accompagnement individualisé sur 5 ans. Celui-ci débute, généralement, par une affectation à un poste de responsable de boutique.

Les entrevues se sont déroulées à partir du guide des salariés du centre opérationnel du programme ANR (Annexe 9). Il a été adapté pour répondre aux besoins du projet de mémoire de l'étudiante et à ceux de notre questionnement de recherche. On y trouve une question non directive sur le changement, et un ensemble de questions plus précis sur le changement concernant le mode de travail des répondants, la relation qu'ils entretiennent avec le client, entre collaborateurs,... Nous les avons ensuite interrogés sur le dispositif RSE du Groupe (ce que cela leur évoquait, qu'en pensaient-ils ? s'ils pouvaient nous donner des exemples concrets d'actions RSE) et sur la relation DD-SP-profitabilité (les actions relevant de ces logiques sont-elles liées (ou non) à leur yeux?). Enfin, nous leur avons demandé ce qui était positif et négatif dans les changements observés. Nous avons aussi rencontré le gestionnaire

RH de ces interviewés.

Lors des entretiens, du fait des va-et-vient des clients, les sept cadres étaient plutôt tendus et pressés d'en finir. Aussi, la durée de ces entretiens a-t-elle rarement dépassé une heure. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits.

Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique de contenu des entretiens. Chaque entretien a été analysé séparément avant de définir des thèmes pour ordonner les informations. L'étudiante de master 2 Management des Ressources Humaines **nous a assistée dans ce travail**. Toutes deux, nous avons examiné une partie du corpus et établi, indépendamment l'une de l'autre, une liste de thèmes, en nous appuyant sur le guide d'entretien. Nous avons ensuite confronté nos listes et échangé pour déterminer une grille thématique commune (Annexe 10)<sup>95</sup>. Nous présenterons, ici, trois aspects du discours des répondants : ce qu'ils considèrent comme relevant du dispositif RSE de France Télécom ; les effets perçus de ce dispositif RSE sur leurs activités quotidiennes ; puis, la façon dont ils vivent le rapport des logiques de DD, du SP et de la profitabilité.

**Le dispositif RSE de France Télécom a été décrit par ces acteurs terrain à partir des objets suivants** : la charte de Déontologie du Groupe, les offres en direction du monde de la santé, la facture électronique, les points de collecte de piles et de téléphones mobiles usagés, et les partenariats établis entre les ONG WWF, UNICEF et le Groupe :

*« Le DD c'est toute la communication sur le fait que France Télécom vend des produits en lien avec le domaine de la santé, la facture sur le net, ...mais, moi, je ne le mets pas dans le développement durable.... »* (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

*« Alors, je connais la facture sur le net, ça fait partie du DD... on recycle aussi les portables...on a des collecteurs de piles, mais ça c'est obligatoirement....autrement, après, je ne vois pas bien ce qu'il peut y avoir d'autre... »* (Directeur de boutiques, fonctionnaire)

*« En fait, on a pris des engagements par rapport au DD et ça a commencé avec les boxes de récupération de piles, de portables usagés...on récupère tout ce qui est chargeur de mobiles, tout ce qui est électrique et tout ce que nous ne pouvons pas jeter*

---

<sup>95</sup> Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens

*à la poubelle voilà c'est principalement ça... »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

*« Comme ça non (rires), heu...si ! Ce sont tous les engagements que prend l'entreprise pour justement faire que du bien à notre planète (rires) »* (Directeur, contractuel, 2008)

Notons qu'ici, les objets cités proviennent à la fois du dispositif RSE d'OPF (la facture électronique) et de dispositifs déployés au niveau groupe (le partenariat UNICEF dépend du dispositif RSE officiel, la Charte de Déontologie de celui éthique,...). On constate, en outre, une certaine distanciation, exprimée par les mots ou par le rire, face aux actions posées. Cela vient renforcer le poids des propos, tenus par le Directeur de la DERSE, qui se sent accusé de s'intéresser surtout à l'image de marque du Groupe. Les arguments avancés par certains des cadres rencontrés, pour expliquer les motivations du Groupe à l'origine de la mise en place des objets précités, renforcent d'autant plus le poids des propos de ce Directeur :

*« C'est bien d'avoir un code de déontologie...ça donne une image responsable de la boîte, une image sérieuse ! C'est encore une fois une image que l'on a envie d'avoir »* (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

*« la RSE...pour moi c'est lié à l'image... »* (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008) ;

L'aspect réduction des coûts a aussi été souligné:

*« C'est de faire attention, de proposer des produits qui sont valorisants pour nous comme la facture sur le net pour éviter des dépenses et trop de gaspillage de papier, récupérer les piles toutes ces choses là... »* (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

Il est aussi intéressant de souligner que les interviewés sont restés, en général, perplexes face à notre utilisation de l'expression « démarche de Responsabilité d'Entreprise et de Développement Durable », qui correspond pourtant au nom officiel du dispositif RSE de France Télécom :

*« Qu'est ce que vous entendez par « Responsabilité d'Entreprise et de Développement Durable » ? » ; « Quand vous dites Responsabilité d'Entreprise c'est Développement Durable, Environnement ? » ; « La Responsabilité d'Entreprise ou la RSE est trop faible, il n'y a pas de communication véritablement sur ce sujet... »* (Directeurs de boutique, 2008)

*« Je pense que les personnes qui connaissent ce genre de termes : « la responsabilité d'entreprise » ça s'arrête ici au comité de direction de l'unité, c'est-à-dire, sept ou huit personnes, peut être les responsables de départements, après.... » (Représentant RH, 2008)*

On peut, en effet, observer que cette expression leur apparaît floue, destinée aux cadres supérieurs du Groupe. Le discours d'un des directeurs « jeune talent » sur le contenu du dispositif RSE de France Télécom vient d'ailleurs confirmer cette dernière constatation :

*« Le pacte mondial, l'accord-cadre international que l'entreprise a signé...j'ai lu cela. J'essaie de comprendre le groupe, la politique du groupe et ses engagements...**mais en étant honnête, si je n'étais pas dans le programme Télécom talent, je pense que je n'aurais pas cherché et eu ces informations...** » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)*

De plus, l'élément déclencheur le plus cité, à la mise en place de ce qu'ils considèrent comme relevant du dispositif RSE, est le mimétisme rendu nécessaire par la taille de l'entreprise. Les valeurs du SP n'ont jamais été évoquées :

*« J'ai l'impression que **ce n'est pas par conviction**, c'est une obligation pour tous les groupes du CAC 40... **c'est parce qu'on est un groupe coté qu'on le fait** » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)*

*« On est **obligé de le faire**, on est France Télécom ! » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)*

*« **Toutes les grandes entreprises parlent d'environnement, de sauver la planète...** » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)*

On peut également préciser que **la problématique des effets des ondes électromagnétiques sur la santé**, crée, en effet, de l'émoi dans les boutiques. Selon les répondants, elle est le seul thème qui suscite des questions au sujet de la politique d'Orange chez les clients :

*« Une personne par jour ou tous les deux jours, **peut-être 5 % des clients nous posent des questions sur les mobiles** [...] sinon, il y en a qui nous posent des questions sur le wifi, de temps en temps, on a des réflexions : on sait très bien que dans 20 ans on aura des problèmes à cause du wifi parce qu'il y en a partout... » (Directeur de boutique, contractuel, 2008)*

*« **Le gros sujet c'est les ondes que ce soit sur le mobile, avec Internet et le wifi... je réfléchis mais non...** pour tout ce qui est pollution, recyclable c'est nous qui proposons*

*aux clients de recycler leur téléphone mobile et fixe... » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)*

*« C'est un ou deux clients par jour qui nous posent des questions sur les ondes électromagnétiques...on pourrait mettre en avant ce que l'on fait là-dessus mais on ne communique pas assez là-dessus...c'est dommage, mais je sais que la boîte travaille beaucoup sur tout ce qui est facture sur le net j'espère qu'ils vont s'ouvrir à d'autres choses par la suite, parce que c'est important ! » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)*

Les verbatim soulignés montrent, encore une fois, que **la communication sur le contenu et le rôle du dispositif RSE au sein du Groupe apparaît relativement limitée.**

Face aux demandes d'informations des clients, les cadres nous ont dit fournir à ces derniers les brochures de l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM) présentant une synthèse des résultats des recherches bio médicales et informant sur les bons réflexes à avoir pour diminuer son exposition aux OEM :

*« On parle beaucoup de la nocivité du téléphone, il y a une petite norme qui est affichée et donc on explique aux clients ce que c'est [...] depuis quelque temps on a de plus en plus de clients qui nous posent des questions, avec tous les documentaires qu'il y a à la télé ! Et c'est souvent le lendemain de ces documentaires qu'on voit ces personnes-là » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)*

*« Ca arrive que l'on vienne nous voir pour les ondes. On a une documentation sur ça [...] ce n'est pas tous les jours mais ça dépend aussi de l'actualité. On essaie de rassurer les clients....mais, je ne suis pas très crédule là-dessus, de toute façon toute nouvelle technologie est dangereuse : prenons l'exemple du micro-onde, on en n'est pas mort!! (Directeur de boutique, contractuel, 2008)*

Là, on voit bien l'intérêt et l'utilité d'une initiative collective « parapluie » sur ce thème d'actualité.

**S'agissant de la façon dont les objets RSE affectent leur quotidien,** certains de ces objets sont utilisés par les cadres pour renforcer leur argumentaire commercial auprès du client, comme la facture électronique ou encore les partenariats entre les ONG et le Groupe. La facture électronique est d'ailleurs intégrée au catalogue des « rebonds » commerciaux, c'est-à-dire, dans le catalogue des services supplémentaires que le vendeur doit proposer aux clients après un premier achat. Ce faisant, elle entre dans leurs critères d'évaluation :

*« Les gens sont de plus en plus sensibles à l'argument écologique...**l'argument que je donne c'est que France Telecom est engagé avec WWF...** »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008) ;

*« « On n'est pas assez informé là-dessus! Je crois que si le client envoie un SMS il y a cinq centimes qui sont reversés à l'UNICEF ! **Ca pourrait être un merveilleux tremplin pour attirer le client...** »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

*« On a un gros poids sur les épaules avec la facture électronique...**on essaye de gagner les clients en les culpabilisant un petit peu** (rires) : je leur parle des koalas, des arbres... »* (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

*« On essaie maintenant de **proposer aux clients la facture électronique pour éviter les dépenses et le gaspillage de papier....** »* (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

L'organisation décrite, dans le verbatim suivant, au sujet de la façon dont les cadres sont sensibilisés aux enjeux de la facture électronique, montre bien que le dispositif RSE repose avant tout sur un mécanisme centralisé, de type top-down, qui ne tient pas compte, pour l'instant, ou insuffisamment, des remontées de terrain provenant des membres du personnel :

*« Sur la facture électronique, on est sensibilisé par l'agence de distribution, par le responsable qui doit être sensibilisé encore plus haut et puis ça redescend jusqu'à nous, c'est la hiérarchie... Et puis maintenant, **on nous demande d'avoir tel pourcentage de factures sur le net par semaine.** Alors bon.... C'est bien et ce n'est pas bien...il ne faut peut-être pas non plus exagérer !!...**il faut en parler, il faut essayer mais tout le monde n'a pas forcément envie d'avoir sa facture sur le net !** Bon, alors ce qu'on souhaite développer par rapport à ça, c'est que ça devienne un réflexe »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

Hormis la facture électronique, aucun objet RSE n'a modifié leur organisation quotidienne. Tous, nous ont fait part, d'un tel niveau d'exigences en termes de pourcentage de vente, qu'ils n'ont guère le temps de considérer d'autres aspects :

*« Vous avez des salariés qui sont face aux clients et ils n'ont pas le temps de s'étendre sur la RSE, le développement durable...**eux font du business, c'est leur préoccupation principale.** Ils savent que **plus ils font du business, plus ils seront payés à la fin du mois** »* (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

*« On n'a pas beaucoup de temps pour ce type d'actions... en plus ces actions ne sont pas spécialement valorisantes individuellement...et puis c'est assez dur de se*



*démarquer ! On a des concepts, on doit garder ces concepts on ne doit pas afficher quelque chose qui n'est pas dans les concepts, sinon on est mal noté » ; (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)*

On peut souligner, ici, le décalage entre le discours d'une intégration effective de la RSE dans le management du Groupe tenu par les porte-parole RSE et la pratique : les enjeux RSE d'OPF (une communication transparente sur les offres, la mise en place d'une gestion environnementale des déchets, aider les clients à conjuguer sécurité et santé et à utiliser les mobiles de manière responsable,...) ne sont pas du tout pris en compte dans l'organisation de travail de ces cadres.

Ils nous ont confirmé avoir bien reçu la Charte de Déontologie du Groupe :

*« La charte c'est quelque chose que j'ai reçue par courrier il y a quelques mois (rires). Je crois que tout le monde l'a reçue par courrier. Alors ce qu'elle raconte...honnêtement, je ne m'en souviens plus...J'aurais dû sensibiliser mes équipes sur la déontologie...je suis d'accord c'est super important. Mais, quand tu es en sous-effectif et que tu as des milliards de choses à faire au niveau du chiffre, de la gestion des inventaires...j'ai zappé... et je ne pense pas être la seule. On nous met tellement la pression sur les priorités que l'on ne peut pas tout faire » ; (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)*

*« Oui, oui, ben on a une charte....je ne la connais pas par cœur mais on nous l'a distribuée...elle nous a été envoyée par boutique avec le nom du vendeur et celui du manager...On est plus formé sur l'aspect business ! Dans ce domaine là, on est performant ! On ne rate pas une formation ! Mais sur l'aspect valeur, déontologie un peu moins quand même...on nous a demandé de la remettre à chaque collaborateur... je suis sûre, que plein de managers ne l'ont pas fait...c'est comme tout : si on ne nous en parle pas régulièrement, on zappe... ! » ; (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)*

*« après c'est clair que ça [le code de déontologie] n'est pas une chose prioritaire sur laquelle je vais m'étendre tous les matins ... surtout que les vendeurs ont des horaires décalés...donc, je ne dirais pas qu'ils sont tous au courant à 100 % mais bon voilà, ils sont quand même informés » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008) ;*

Là, il apparaît clairement que malgré les efforts consentis depuis deux ans par la DERSE et les importants moyens débloqués par OPF et le Groupe, les membres du personnel sont loin

d'avoir intégré les principes d'action de la Charte du Groupe et cela parce que la culture du résultat d'OPF les empêche de faire autre chose que de se préoccuper des chiffres de ventes.

On peut donc conclure que les cadres interrogés ont une connaissance extrêmement limitée de la RSE, qu'ils se représentent son contenu comme de « beaux discours » pouvant éventuellement être resservis aux clients et que ce contenu ne peut constituer leur priorité car ils ne sont pas évalués et payés pour cela. **La mise en lumière de leur représentation du rapport DD-SP-profitabilité va maintenant éclairer ce constat.**

La logique de la profitabilité court-terme est indéniablement le cœur du mode de fonctionnement des boutiques de vente du Groupe :

*« En tant que responsable de boutique, honnêtement, le premier indicateur sur lequel on va me dire que j'ai bien bossé et sur lequel je vais me dire que j'ai bien bossé, c'est les chiffres...je pourrais me dire que bien bosser c'est des clients qui passent à la boutique et repartent satisfaits...bien sûr que cela fait plaisir...Mais bon, ça ne compte pas pour les gens qui nous évaluent... »* (Directeur de boutiques, jeune talent) ;

*« La pression du chiffre...si tu ne réussis pas à atteindre tes objectifs, c'est que tu n'es pas un bon manager...on ne va pas essayer de creuser »* (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

*« Tous les matins on reçoit un tableau avec les résultats de la veille et les résultats cumulés du mois. Puis, il y a le classement des boutiques, et quand on n'est pas bien classé on vous le fait sentir. Tous les managers le voient c'est une pression sociale en plus ! Puis, il y a les objectifs que l'on doit atteindre sur des indicateurs clés....on en a une dizaine...c'est hyper rationalisé et ces objectifs sont répartis par vendeur : plus les vendeurs atteignent leurs objectifs, plus ils les dépassent et plus ils se font de primes. Cela se joue au niveau de leur variable...c'est une pression de fous! »* (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

*« Les vendeurs, on leur demande toujours de faire du résultat et les responsables c'est la même chose. Dès que les chiffres sont en baisse, les directeurs n'hésitent pas à rebooster tout le monde »* (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

On peut en effet observer que la qualité d'un directeur et d'un vendeur, reconnue par la rémunération, est déterminée uniquement sur le volume de vente réalisé. Dans ce contexte, il apparaît illusoire d'attendre de ces acteurs l'adoption d'un comportement d'écoute vis-à-vis

des clients et de surcroît d'honnêteté, comme le sous entend la Charte du Groupe et le prône le dispositif RSE (notamment, lorsque certaines offres font l'objet d'un décompte spécifique : « *les indicateurs clés* », donnant lieu à des primes spéciales.)

La culture du résultat est plutôt perçue comme un changement négatif par les cadres fonctionnaires qui considèrent principalement ses effets sur le plan relationnel :

*« Je pense que France Telecom va être obligée de revoir ses méthodes de travail...c'est un peu comme ce que vit Renault avec les suicides. A un moment donné ça risque d'arriver ici... je le crains...parce que la pression monte terriblement de plus en plus. Ça c'est vraiment l'aspect négatif de cette boîte (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)*

*« Le reportage la "mécanique Orange", il faut reconnaître que ça se passe comme ça, ce reportage reflète un peu ce que je vis...on ne me pose pas la question de savoir si ça m'embête de changer de boutiques....on me dit : "je veux te voir, tu vas changer de boutique"... Donc après voilà...mais je ne me plains pas!! On ne m'a pas encore dit: "tu te cherches du boulot dans trois mois, parce que dans trois mois il faut que tu sois partie" (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)*

L'appréciation des cadre « jeune talent » n'est pas meilleure :

*« C'est une pression qui est malsaine en termes de business, c'est trop, on nous en demande trop....c'est des mails, des coups de fil, des SMS, des réunions... » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)*

L'enjeu concurrentiel et celui de création de valeur pour l'actionnaire, nous ont été, en outre, présentés comme les éléments moteurs de cette tension en interne, par l'ensemble des répondants. Pour les cadres d'ancienneté de plus de 10 ans, ces enjeux sont opposés à la logique du SP :

*« Au temps du service public ce n'était pas pareil, il n'y avait pas de concurrents...maintenant, non seulement il faut vendre mais montrer qu'on est les meilleurs » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)*

*« Ce n'est plus les clients qui viennent vers vous, maintenant, c'est nous qui devons aller chercher les clients...on fait de la publicité, et on a besoin du client pour vivre. Les services publics ce n'est pas pareil, le client vient automatiquement » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)*

*« Il y a une telle concurrence que c'est difficile de dire que l'on rend vraiment service c'est plutôt les clients qui choisissent leurs opérateurs. Dans des provinces peu peuplées... oui, je pense qu'on rend encore service au public... »* (Gestionnaire RH, 2008)

Pour les cadres « jeune talent » le discours est plus harmonieux :

*« Servir le client, faire de l'argent c'est la même chose ! Puisque les actionnaires sont souvent des clients ou des salariés qui sont eux mêmes clients, donc cela revient à la même chose !* (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

Le verbatim suivant nuance néanmoins l'appréciation négative de cette culture du résultat :

*« On est mécontent quand l'action baisse ! C'est désagréable surtout quand on sait qu'il y a autant de gens sur le terrain qui se décarcassent...les gens de la boîte, au départ, étaient peut-être réfractaires à l'entrée au capital mais, maintenant, ils ont bien évolué en termes de mentalité... »* (Gestionnaire RH, 2008)

On voit ici que la politique de redistribution des bénéfices du Groupe de la fin des années 1990, via les trois composantes périphériques légales du salaire (la participation, l'intéressement et l'actionnariat) a bien atteint son objectif.

**Aucun des répondants n'a fait allusion à un lien entre les logiques du SP et du DD.** En revanche, plusieurs propos tenus par les cadres montrent qu'en interne le désir que France Télécom ne soit plus associée à celle d'un service public est patent :

*« France Telecom au début j'avais l'image du fonctionnaire : lenteur, lenteur administrative...et quand tu ne travailles pas dans le groupe tu penses que les produits sont plus chers, que le service est plus lent [...] Maintenant que je travaille ici je me rends compte que ce n'est pas du tout ça [...] On voit vraiment l'évolution des produits, en quelques mois il y a plein de services qui sont développés. On a de l'avance par rapport à la concurrence !...Et oui, moi je suis complètement Orange [...] !* (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

*« On ne sait pas qui est fonctionnaire...en fait, ça ne se dit pas... j'avoue que je ne sais pas »* (Directeur, contractuel, 2008)

*« Je ne suis même pas capable de dire qui est fonctionnaire et qui ne l'est pas cela ne se voit pas. On fait tous les mêmes horaires, on fait tous des horaires de fous... »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

*« Le manager de la boutique X, par exemple, c'est un « tueur », sa boutique fait partie du top cinq, elle est super bien placée ! Et bien, pourtant le manager est un fonctionnaire ! Tous les matins il arrive à 6h00 du matin, il bosse six jours sur sept, il est vraiment à fond, ça ne colle pas du tout avec les clichés qu'on peut se faire du fonctionnaire "pépère" »* (Directeur de boutique, contractuel, 2008)

Il apparaît clairement que le discours tenu, depuis une trentaine d'années par les politiciens, les hommes d'affaires,...sur la présumée inefficacité des services publics, leur faible productivité a profondément affecté l'image des fonctionnaires. Ces verbatim nous apprennent même qu'en interne, ces derniers cachent leur appartenance à la fonction publique.

Les propos suivants des cadres, révèlent, de surcroît, une absence totale de référence aux valeurs du SP au sein du Groupe :

*« Honnêtement, je n'ai jamais entendu parler du service public depuis que je suis là, je connais quelques fonctionnaires mais je ne sais pas en quoi ça consiste et comment ils sont intégrés...le message clé de France Télécom c'est d'être au service de nos clients, et d'être à la pointe de la nouvelle technologie... »* (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

*« Je suis arrivée chez France Télécom, mon but était de travailler dans un grand groupe international. Ce qui m'intéressait c'était de voyager, de m'expatrier, de travailler en tout cas à l'étranger... pour moi France Télécom c'est un groupe. »* (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

*« Pour moi on est toujours un service public [...] Après, à l'intérieur de l'entreprise, on n'est plus du tout un SP...cette image du fonctionnaire pénard....quand les gens nous traitent encore de fonctionnaires, je leur dis : " venez travailler à ma place" on travaille comme une entreprise privée [...]* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

*« Avant c'était vraiment la fonction publique, on était des Fonctionnaires ! Je le suis toujours (rires)...Mais, on était fonctionnaire dans la tête. Pour moi, je suis toujours SP car même en faisant du commercial on doit rendre service aux gens, mais ce n'est plus pareil. Par exemple là, je dis à mes vendeurs: "arrêtez de passer le téléphone aux clients on n'est pas des assistantes sociales!" je n'aurais jamais dit cela en 96 (rires) ... »* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

Cela confirme donc notre analyse de la façon, exclusive, d'utiliser la logique du SP au sein du Groupe : on en saisit les opportunités d'innovation et de rationalisation productive.

Ainsi, aux yeux des directeurs en boutique le dispositif RSE de France Télécom articule harmonieusement la logique du DD (réduite à sa dimension environnementale) à celle de la profitabilité court termiste, pour défendre et embellir l'image de l'entreprise tout en contribuant à en réduire les coûts. **En aucune façon, le dispositif RSE n'est perçu comme lié à l'histoire de l'entreprise et à sa culture de service public, dont la logique se résume, aujourd'hui, aux yeux de ces acteurs, à rendre service au public en lui présentant des offres adaptées à ses attentes.**

Pour conclure, nous avons pu montrer que **le dispositif RSE d'OPF s'inscrivait dans la même approche plutôt « window dressing »** adoptée par le centre de traduction du dispositif officiel **sous l'effet du management (et non du centre de traduction)**, plaçant au cœur de sa stratégie l'atteinte des objectifs de vente donc *in fine* la satisfaction des actionnaires du Groupe.

Cette étude nous a, aussi permis de souligner que **l'effet de compétition** entre porte-parole RSE filiales/pays, entretenu par le centre de traduction, **s'il crée parfois de l'émulation positive, est aussi responsable d'un climat de tension au sein du réseau des porte-parole, nuisant à la circulation des bonnes pratiques.** Pourtant, ces « bonnes pratiques » sont indispensables pour assurer le développement pérenne du dispositif.

Elle a aussi servi à mettre en exergue, que dans cette filiale, regroupant les entités historiques de France Télécom, la logique du SP n'intervient pas dans l'organisation de son dispositif RSE. Elle n'est même pas saisie pour ses opportunités d'innovation.

**Enfin, il est apparu au long de cette étude, plusieurs contradictions entre les discours tenus par les porte-parole RSE, en faveur d'une intégration effective de la RSE dans l'entreprise, et les pratiques de terrain.** On a pu, en effet, observer que les enjeux RSE d'OPF ne sont que très partiellement pris en compte dans l'organisation de travail des Directeurs de vente (seul le pourcentage de clients utilisant la facture électronique est intégré dans leurs objectifs) et que ces derniers ne disposent d'aucune marge de manœuvre pour tenter d'innover dans le domaine (politique de standardisation des boutiques et pratiques de management).

Nous proposons maintenant d'aborder l'étude comparée du (sous) dispositif RSE autonome  
»achats responsables » de France Télécom.



### ***IV.3. Le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ses spécificités***

Dans la première section de ce chapitre, nous avons souligné la relation de coopération liant le centre de traduction au métier Achats, et mis en exergue que de cette relation est née le dispositif « Achats responsables » dans le domaine du management de la relation-fournisseurs.

Nous allons maintenant analyser ce dispositif et le comparer à quatre autres dispositifs « Achats responsables » d'entreprises multinationales, d'origine française<sup>96</sup> : deux sont des grands services publics de réseaux (l'un appartient au secteur de l'énergie et l'autre à celui du transport ferroviaire) et les deux autres, des entreprises privées (l'une exerce son activité dans le secteur des cosmétiques et l'autre dans celui pharmaceutique). Comment la démarche RSE se traduit-elle dans le domaine de la relation-fournisseurs ? Qui intervient dans le processus de déploiement du dispositif « Achats responsables » ? Quelles sont les spécificités de ce dernier au regard des dispositifs « Achats responsables » des quatre autres entreprises analysées ?

Pour cette étude, nous avons utilisé des documents internes et externes produits sur et par les cinq entreprises et leur dispositif « Achats responsables » (rapports RSE 2007 et 2008, synthèses questionnaire d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, grille d'analyse comparative des pratiques RSE des fournisseurs, etc.). Nous avons aussi rencontré les cinq responsables des dispositifs analysés. Dans les deux premiers points de cette section, nous commencerons par préciser les conditions de déroulement de ces rencontres et la manière dont nous avons traité les différentes informations collectées (par sources documentaires et par entretiens).

Nous avons abordé plus haut (IV.1) le contexte d'émergence du dispositif « Achats responsables » de France Télécom, nous analyserons donc ici son organisation et son mode de déploiement, en nous intéressant particulièrement à ses visées et effets sur la relation-fournisseur de l'entreprise (IV.3.1).

---

<sup>96</sup> Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes engagée auprès des répondants interrogés à garder l'anonymat des entreprises.

Nous présenterons, ensuite, le contexte d'émergence, l'organisation et le mode de déploiement des dispositifs RSE des quatre entreprises de notre échantillon, en soulignant les similitudes et différences observées avec le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom (IV.3.2).

Nous proposerons enfin une synthèse de l'étude, en situant France Télécom au centre de nos réflexions (IV.3.3).

#### ***IV.3.1. Les caractéristiques et la dynamique du dispositif « Achats responsables » de France Télécom***

Depuis 2003, la gestion de l'outil électronique d'évaluation de la performance des fournisseurs visant à réduire les coûts des achats externes, en optimisant la gestion de la relation fournisseurs, est confiée au directeur Qualité fournisseur (en poste depuis 1993) au sein de France Télécom. Nous avons mis en exergue plus haut (IV.1), que ce membre du personnel a été le représentant du groupe de travail « fournisseur », lors du projet de structuration du dispositif RSE officiel du Groupe, et qu'il avait intégré dans son outil de travail des critères relatifs à son cadre de référence (éléments de la Charte éthique, de la politique environnementale du Groupe,...), regroupés dans un axe renommé « E » pour environnement et éthique. C'est la gestion de cet axe E qui, aujourd'hui, structure le contenu et le mode de déploiement du dispositif des Achats responsables, dont nous avons vu qu'il renforçait à la fois la légitimité interne et externe du centre de traduction et du métier Achat. Nous allons maintenant l'analyser, mais auparavant, nous préciserons les conditions de déroulement des entretiens avec le responsable de ce dispositif et la façon dont nous avons traité les différentes informations collectées.

Nous avons interrogé à deux reprises le responsable du dispositif « achats responsables » de France Télécom. Le premier entretien s'est déroulé, en novembre 2007, lors de l'enquête sur l'organisation du dispositif RSE au niveau Groupe, et le second, en juillet 2008, dans le cadre de cette étude comparative. Nous avons déjà discuté plusieurs fois avec lui, durant les séminaires RSE organisés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe.

Nous l'avons interrogé en utilisant le guide d'entretien ANR dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)<sup>97</sup>. Celui-ci contient une question non directive sur la RSE dans l'entreprise du

---

<sup>97</sup> Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

répondant et sur la façon dont elle affecte la fonction Achats. On y trouve aussi une série de questions plus directives pour déterminer la manière dont ce répondant perçoit l'organisation du dispositif RSE dans son entreprise (les motivations à sa formalisation, son mode de déploiement, les réussites et échecs de ce dispositif,...), la façon dont il se traduit et affecte son activité quotidienne (quels sont les fournisseurs concernés ?, quels outils utilise-t-il ?,...) et comment ce dernier comprend le rapport des logiques du DD, du SP et de la rentabilité. Nous l'avons enfin questionné sur son parcours professionnel et ses motivations à travailler dans le champ de la RSE. Lors du second entretien, nous avons particulièrement insisté sur l'organisation du dispositif « achats responsables ». Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. La triangulation des sources d'informations (l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien) nous a alors permis de reconstituer l'organisation et le contexte d'évolution du dispositif « achats responsables » au sein de France Télécom :

L'outil d'évaluation, sur lequel repose ce dispositif, a été conçu pour délivrer des fiches de synthèse aux acheteurs sur les performances des fournisseurs référencés au niveau Groupe. Les six axes Qualité, Relationnel Environnement/Ethique, Délais, Innovation et Coûts (outil QREDIC) qui le structurent contiennent plusieurs indicateurs. Ces indicateurs sont renseignés, à partir d'informations recueillies par questionnaires auto-administrés ou par les acheteurs et les experts Qualité de l'entreprise lorsqu'ils se rendent sur les sites des fournisseurs.

Les critères d'évaluation de l'axe E ont été sélectionnés pour refléter la performance RSE du fournisseur, en tenant compte, notamment, de son engagement à adopter un comportement responsable (par exemple, on regarde si le fournisseur a un code de conduite) et en faveur du DD (ici, on voit si le fournisseur est adhérent à l'initiative du Pacte mondial, s'il a une politique environnementale,...). Ces critères se traduisent en une couleur de fond sur la fiche de synthèse de l'outil, alors que dans le cadre des autres axes, les critères aboutissent à une note sur cinq. Si la couleur de l'axe E est verte, cela indique que le fournisseur est socialement responsable ; lorsqu'elle est jaune, son niveau est jugé tolérable, et si elle est rouge, le fournisseur est considéré comme socialement irresponsable. Il doit alors revoir son système de management s'il désire poursuivre sa relation avec l'entreprise. Selon le directeur Qualité fournisseur, cette différence d'appréciation permet de valoriser l'axe E :

*« On voulait **quelque chose qui flashe plutôt que de noyer l'axe E dans la notation globale**...le fournisseur aurait pu se dire : « aller, on va essayer d'améliorer notre Relationnel ou nos Délais pour rattraper notre retard dans l'axe Ethique-Environnement ! » on a voulu aussi faire passer des messages forts si l'axe E est à part, c'est aussi parce qu'on en fait un axe prioritaire » (Ibid).*

Ce discours est plutôt optimiste. Dans la pratique, on peut cependant, s'interroger sur le réel impact de cette couleur auprès des acheteurs, comparée à une note globale satisfaisante, notamment si le fournisseur réalise un très bon score dans les axes Coûts et Délais. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps de rencontrer les acheteurs pour les interroger sur ce point.

A partir de 2004, le contenu du dispositif « Achats responsables » a été renforcé par l'intégration d'une clause éthique intitulée « *Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise* » dans les contrats des fournisseurs référencés. En voici la raison selon le responsable du dispositif :

*« L'axe E, on l'a intégré dans la performance globale du fournisseur mais on s'est vite aperçu que ce n'était pas ça qui allait faire une politique responsable d'achats. Nous avons donc commencé à mener une réflexion au sein de mon équipe et finalement à partir de 2004, la meilleure solution, celle qui a eu le plus de poids, c'était d'avoir une clause dans les contrats » (Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2007)*

Cela semble valider notre hypothèse concernant les effets réduits de la couleur de fond de l'axe E, sur les prises de décisions des acheteurs.

Cette clause fait référence aux textes de l'Organisation Internationale du Travail, de la déclaration des droits de l'homme et à un certain nombre de textes européens comme ceux de la réglementation relative à la DEEE, la directive européenne du 27 janvier 2003 2002-1996/CE, portant sur les déchets d'équipements électriques et électroniques.

Le propos suivant sur cette clause éthique, de la co-responsable du pôle « clients et société » du centre de traduction, ancienne cadre au métier Achats, nous permet de souligner une évolution dans le rôle attribué au dispositif, centralisé, des achats responsables :

*« Après avoir été très dur [...] on est revenu à de vraies valeurs. On a essayé de bâtir des relations avec les fournisseurs beaucoup plus solides et beaucoup plus harmonieuses et on a vu arriver dans les achats des clauses importantes, des clauses*

*éthiques sur le choix des fournisseurs...on regardait si les fournisseurs garantissaient qu'ils avaient des certifications sur toute leur chaîne d'approvisionnement, qu'ils n'utilisaient pas des enfants, qu'ils respectaient le recyclage des produits et tout un tas de choses comme ça....on voulait vraiment des négociations win-win, gagnant-gagnant... » (Co-responsable « clients et Sociétés » au centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, 2007).*

**On voit bien là que le dispositif se dote d'une logique complémentaire à celle visant la légitimation d'une réduction de coûts à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs : celle de développer des relations partenariales avec les principaux fournisseurs du Groupe. Progressivement, ces deux logiques vont structurer son organisation.**

A la fin de l'année 2004, deux membres du personnel ont rejoint le responsable pour développer les capacités de ce dispositif « Achats responsables ». L'un, dispose de compétences en droit et le second en matière d'environnement. Ils ont élaboré le questionnaire d'auto-évaluation, dédié à l'axe E, et l'ont envoyé aux 500 principaux fournisseurs du groupe pour mener, ensuite, une analyse du risque RSE des fournisseurs. Cette pratique du questionnaire s'est ensuite affinée, pour aboutir à la construction d'un jeu de sept questionnaires adaptés aux différents profils des fournisseurs référencés :

*« En 2004, [...] il y avait un questionnaire pour tous. Que nous nous adressions à Alcatel, Nokia ou à une entreprise de ménage en France, on utilisait le même questionnaire. Mais, certains fournisseurs, lorsqu'ils tombaient sur une question qui ne les concernait pas, ils s'arrêtaient... En 2005, on a fait trois questionnaires, on a essayé d'adapter un peu plus au contexte, si c'est une société de services, de produits... Puis, en 2006, je dirais à partir d'une même trame, on avait un jeu de sept questionnaires » (Ibid.)*

Le contenu de ces questionnaires s'inspire, pour l'essentiel, de l'échange de bonnes pratiques entre pairs (grâce à des cercles de réflexions comme l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE)<sup>98</sup>) et des recommandations du centre de traduction, lesquelles tiennent compte des référentiels de notation des agences d'évaluation extra-financière comme celui de l'agence européenne, VIGEO:

---

<sup>98</sup> L'ORSE est une association loi 1901 créé en 2000 par une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles en vue d'échanger sur les questions de RSE.

*« Deux éléments nous ont confortés dans notre démarche : le fait qu'en 2005 le rapport sociétal a été évalué par VIGEO. [...] L'autre point, c'est que France Télécom est membre de l'ORSE et j'ai contribué à un fascicule élaboré dans le cadre d'un groupe de travail sur les fournisseurs et le DD. Les communications que nous avons faites ont toujours été bien reçues....tout cela confirme que l'on est dans la bonne direction » (Ibid.)*

On peut observer ici que le responsable du dispositif tient bien compte des critères des agences d'évaluation extra-financière. On voit aussi que l'émergence de normes professionnelles, à laquelle ce responsable a contribué joue beaucoup sur l'organisation des Achats responsables.

Le verbatim suivant met bien en avant l'évolution de la démarche :

*« C'est en 2005, que nous avons commencé à poser des questions sur l'implantation des usines des fournisseurs en ciblant des zones : l'Europe, les Etats Unis, l'Extrême-Orient en leur demandant s'ils tenaient compte des conditions de travail particulières de ces pays-là [...] en 2006, on a fait un questionnaire, centré sur la gouvernance en général, l'environnement, le sociétal et également sur les zones d'implantation des sous-traitants... » (Ibid.)*

En parallèle, les trois gestionnaires du dispositif, ont mené des actions de sensibilisation et de formation des acheteurs.

A aucun moment, les directions Achats des filiales, les partenaires sociaux ou encore les fournisseurs, ne sont sollicités pour participer à l'élaboration de ces questionnaires ou même pour donner leur avis.

**L'approche partenariale s'est matérialisée à partir de 2007**, lorsque l'organisation du dispositif « Achat responsables » et l'utilisation de ses outils (questionnaire, clause dans les contrats des fournisseurs, rencontres avec les fournisseurs,...) se sont structurés en fonction de deux principaux critères : le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE :

*« Les gros fournisseurs (...) après avoir lu ce qu'il y a sur leur site, on va aller voir concrètement ce qu'ils font (...) et faire un peu plus de partenariat [...]. La catégorie à risque de l'an passé, on refait un questionnaire pour savoir où ils en sont. Les autres s'ils ne sont pas à risque, on attend une consultation pour s'y intéresser » (Ibid.).*

Cette approche partenariale concerne donc « les gros fournisseurs », c'est-à-dire, ceux de grande taille et stratégique qui déploient généralement, eux-mêmes, des dispositifs RSE.

L'enjeu pour l'équipe du dispositif « Achats responsables » est alors de parvenir à identifier parmi ces fournisseurs, ceux propices au développement d'innovations en lien avec la logique du DD :

*« On parle d'éco-conception, de produits verts, c'est bien gentil de leur demander s'ils respectent ISO 14 001 mais **c'est plus intéressant de leur demander ce qu'ils font pour avoir des produits plus recyclables** !» (Ibid.).*

**On remarquera que seul l'enjeu environnemental du DD, suscite, pour l'instant, l'intérêt du responsable des Achats responsables dans le cadre des partenariats.** Il s'agit bien là, de repenser le processus de fabrication des produits de l'entreprise pour de l'innovation ou de la rationalisation productive, comme l'entend l'approche RSE « cœur de métier ». Pour ce faire, des rencontres entre experts de l'environnement, du Marketing stratégique, de l'innovation,... des deux entreprises, sont organisées entre « les gros fournisseurs » et France Télécom. L'une de ces rencontres s'est soldée, en 2008, par un succès. Cette année là, France Télécom avec l'appui de son fournisseur Sagem, a, en effet, commercialisé en France et en Espagne, la gamme de téléphone étiquetée écologique (cf. IV.1).

**S'agissant de la relation avec les autres fournisseurs,** l'équipe utilise, principalement, le dispositif pour se défendre d'un risque médiatique. Les fournisseurs repérés à risques, comme les prestataires de télévente, ou ceux qui ont des sites implantés en Chine, font l'objet d'un contrôle plus poussé que les autres. Ici, le responsable mentionne l'utilisation du questionnaire dédié à l'axe E, mais c'est en fait toute la panoplie des outils de la Qualité qui est mobilisée (procédure d'évaluation des performances du fournisseur (outil QREDIC), clause dans les contrats, contrôle des experts Qualité, plan d'amélioration continue,...). Ces fournisseurs ont généralement un délai d'un an pour améliorer leurs pratiques. A la fin de ce délai, s'ils n'ont pas atteint les objectifs fixés par le plan d'amélioration et en cas de garanties insuffisantes, l'équipe s'autorise à mettre fin au contrat. En 2006, trois fournisseurs de prestations de télévente ont été, par exemple, sanctionnés pour une qualité de service estimée insuffisante (Rapport RSE de France Télécom, 2006). On peut remarquer que depuis 2009, une procédure d'audits instantanés s'est ajoutée au mode opératoire du suivi des fournisseurs chinois, représentant une part infime du parc de l'entreprise :



*« Pour le moment le point sensible que chacun cristallise, c'est la Chine... on voit aujourd'hui que tout ce qui est RSE, le focus est surtout mis sur la Chine... »*

(Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2008)

Cela met, à nouveau, en exergue l'influence de l'effet mimétique dans les choix de l'équipe responsable du dispositif et souligne la persistance d'une logique défensive.

En ce qui concerne les autres fournisseurs du niveau Groupe (ni stratégiques, ni à risques), aucune procédure de contrôle n'est prévue. Ils reçoivent le questionnaire simplement en auto-administration de l'outil d'évaluation QREDIC, et dans leur contrat apparaît la clause *« Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise »*.

Désormais, l'outil QREDIC est mis à la disposition de certaines filiales du Groupe (selon le rapport RSE de France Télécom, 2009, QREDIC couvrirait 52 % de l'ensemble des achats du groupe) et la clause a été adaptée selon les besoins. Le commentaire ci-dessous du responsable du dispositif « Achats responsables » sur le contenu de cette clause met clairement en relief que l'enjeu de l'amélioration des conditions de travail et même de gestion des risques environnementaux chez les fournisseurs des filiales étrangères, ne constitue pas, pour lui une priorité :

*« Il y a sûrement un minimum à avoir quel que soit le pays. Ce sont les juristes des filiales qui décideront du contenu de cette clause. A eux de s'assurer que les principaux fournisseurs locaux ne versent pas des déchets dans les rivières, de s'assurer par exemple que les ouvriers ont des gants pour manipuler certaines substances, de le prévoir dans le règlement intérieur du fournisseur... je dirais le b.a.-ba que l'on a connu en France »* (ibid.)

Les filiales étrangères disposent donc d'une autonomie prononcée pour gérer leur relation avec des fournisseurs qui ne sont perçus, ni comme stratégiques, ni comme particulièrement à risques pour le Groupe. Aucun partenariat, entre ces fournisseurs et les filiales, n'est envisagé. Le mode opératoire se présente ici comme une simple formalité administrative.

Ainsi, nous avons montré comment le dispositif des achats responsables de France Télécom, visant au départ à légitimer une politique de réduction des coûts, à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs, s'est doté progressivement d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats stratégiques avec quelques fournisseurs, pour saisir la dimension environnementale du DD, comme opportunité d'innovation. En ce sens, **ce dispositif se trouve aujourd'hui à mi chemin entre une approche de la RSE défensive et**

« **window dressing** » : on protège la réputation de l'entreprise, voire on tente de l'améliorer ;  
et celle de « **cœur de métier** » : on transforme le mode de production de l'entreprise, en tenant compte de la logique du DD.

Nous avons également souligné que son pilotage repose sur la centralisation des achats et qu'aucune tentative, pour associer à la définition du dispositif « Achats responsables », les filiales, les partenaires sociaux ou mêmes les fournisseurs (exceptés ceux comme Sagem, peu nombreux, considérés comme stratégiques), n'a été menée par l'équipe en charge de son déploiement. On assiste ainsi à un renforcement d'une technostructure.

Quant à la logique du SP, ni ses valeurs, ni sa finalité d'intérêt général, n'ont eu d'effet sur les choix stratégiques de l'équipe responsable.

Nous rendons compte, à présent, des conditions d'émergence et de déploiement des quatre dispositifs « Achats responsables » des entreprises retenues pour l'étude comparative, en soulignant les similitudes et différences observées avec le cas de France Télécom. Mais auparavant, nous apporterons des précisions sur les conditions du déroulement des entretiens et sur le mode de traitement des différentes informations collectées.

### ***VI.3.2. Le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom éclairé par les quatre cas de l'échantillon***

L'étude des quatre dispositifs Achats responsables, que nous utilisons à fins de comparaison, a été menée en collaboration avec une collègue du programme ANR. En août 2008, nous avons rencontré les responsables des dispositifs « Achats responsables » des deux grands services publics de réseaux. Notre collègue a interrogé celui en poste dans l'entreprise privée du secteur pharmaceutique. Nous avons, ensuite, utilisé la retranscription de l'entretien mené avec le responsable de la seconde entreprise privée du secteur cosmétique, par un membre du programme ANR. L'ensemble des entretiens s'est déroulé à partir du guide ANR, dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)<sup>99</sup>. Elles ont duré en moyenne 1 heure trente. Toutes ont été enregistrées puis retranscrites. Nous avons ensuite triangulé les différentes informations collectées (les informations documentaires et celles d'entretiens) et construit une grille thématique permettant de comparer les points suivants avec ce que nous avons observé chez France Télécom: l'organisation de la fonction achat des entreprises ; le contexte

---

<sup>99</sup> Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

d'émergence des dispositifs « achats responsables » ; leur type d'approche (concertée avec les partenaires sociaux, les fournisseurs,...vs technocratique) ; le profil de leurs responsables ; les moyens mis en œuvre pour les déployer (outils, réseaux sociaux) et le type de fournisseurs concernés par ces sous dispositifs (cf. tableau de synthèse de la fin de cette section). Ce travail a été effectué en collaboration avec notre collègue du programme ANR. Nous avons d'abord examiné séparément, l'une et l'autre les informations collectées et établi des catégories en nous appuyant sur le guide d'entretien. Nous avons ensuite confronté nos catégories avant de définir la grille thématique, présentée ci-dessus.

Nous avons également reconstitué les modes d'évolution des quatre dispositifs.

Dans les pages suivantes, les phrases en italique correspondent à des extraits des retranscriptions d'entretiens et les encadrés grisés mettent en perspective les similitudes et différences observées entre les cas exposés et le dispositif « Achats responsables » de France Télécom. Nous rendrons compte, maintenant, des résultats de cette analyse<sup>100</sup>.

Un des grands réseaux de service public, Ampère France, a été créé en 1946 et exerce son activité dans le secteur de l'énergie. Ancien établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), il est, depuis 2004, une société anonyme multinationale, au capital majoritairement détenu par l'Etat français.

Depuis 2006, comme nous le développerons plus bas (IV.4), ce grand réseau décline un dispositif RSE en collaboration avec ses partenaires sociaux, au travers d'un accord-cadre international (ACI). Cette démarche se présente comme un cadre de référence pour la gestion des relations avec les parties prenantes clés de cette entreprise.

Dès 2004, le sujet des achats responsables a été abordé au sein de la Direction Méthodes Achats et Programmes Qualité, DD de l'entreprise dans le périmètre de la France, sans que pour autant une stratégie ne soit définie. Il a pris de l'ampleur à partir de 2006, lorsque l'entreprise et ses partenaires sociaux se sont entendus sur les termes d'un article de l'ACI, intitulé « Sous-traitance socialement responsable ». Celui-ci vise à offrir aux membres du personnel des fournisseurs et sous-traitants français de « *meilleures conditions d'emploi, de qualification, de conditions de travail et de santé-sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées* » (extrait du rapport RSE de l'entreprise, 2009). Cet article s'est décliné en un nouvel accord cadre et depuis sa signature, un comité de suivi, composé de

---

<sup>100</sup> Certains passages sont extraits de Quairel, Ngaha, 2010, *Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants*, RIRL 2010, 29, 30 Septembre et 1<sup>er</sup> Octobre, BEM Bordeaux Management School.

représentants syndicaux et de responsables opérationnels, se réunit deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés au sein du réseau des fournisseurs/sous-traitants. Puis, en juin 2008, ce comité a décidé de déployer un dispositif « achats responsables » à l'échelle du groupe, en s'appuyant sur l'expérience, déjà acquise, sur le périmètre de la France.

Ce grand réseau n'a pas de direction achat centralisée. Le pilotage de ce nouveau dispositif a donc été confié au Directeur Méthodes Achats et Programme Qualité, DD France. Il est aidé dans ses fonctions par quatre personnes. Membre depuis plusieurs années du groupe de travail « Fournisseur et Développement Durable » de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ORSE), il se réfère aux exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs pour assurer la diffusion de son dispositif à l'échelle de son Groupe. Il se donne pour objectif d'« *agir sur les stratégies d'achats [...] pour que l'acheteur n'ait pas à arbitrer (...) entre coût et responsabilité sociale lorsqu'il est devant le fournisseur...* ».

Le dispositif de ce grand réseau concerne prioritairement le management de la relation avec les fournisseurs situés en France et catégorisés à risques. L'ACI sur la RSE renforce la légitimité de sa démarche : « *il y a une démarche d'entreprise, un accord sur la RSE qui s'impose à toutes les Directions.* »

Le mode de pilotage est proche de celui développé dans les démarches Qualité. Une clause RSE a d'abord été introduite dans les contrats des fournisseurs : « *cette clause était relativement générale et donc tous les fournisseurs arrivaient plus ou moins à rentrer dedans* ». Puis, une charte Développement Durable, plus exigeante a été rédigée et diffusée auprès des fournisseurs, sous le contrôle des juristes qui ont veillé à limiter le périmètre de responsabilité du Groupe, car, selon les propos du directeur : « *si (le groupe) paye des fournisseurs, on ne veut pas être responsable, chacun ses responsabilités...* ». En parallèle, les conditions générales d'achats ont été révisées pour introduire les critères environnementaux et sociaux du code des marchés publics français. Depuis la signature de l'accord « Sous-traitance socialement responsable », dans les questionnaires d'évaluation des fournisseurs français un chapitre dédié à la RSE a été ajouté. Le traitement des questionnaires a permis d'élaborer une cartographie des risques, en fonction des exigences de l'accord. Le Directeur a travaillé avec les différents organismes professionnels des fournisseurs : « *on est dans une démarche de progrès....vous vous rendez compte : résilier un contrat !! Il faut parfois deux ans !(...) c'est une catastrophe pour les deux côtés !* ». Un programme d'audits des fournisseurs catégorisés à risques est à présent en cours de déploiement dans différents pays d'Europe, d'Asie et

d'Afrique, à partir d'un référentiel inspiré des normes SA 8000 et ISO 14001. Selon le directeur, le processus du dispositif est désormais « *verrouillé au niveau contractuel, au niveau amont de l'évaluation et au niveau aval du retour d'expérience.* »

Chez **Ampère France** comme chez France Télécom, **toute la panoplie des outils de la Qualité est utilisée** pour assurer le contrôle des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs. Mais, contrairement à ce qui a été observé pour le dispositif « achats responsables » de France Télécom, on peut remarquer, ici, **une implication des partenaires sociaux dans la démarche**, dont nous verrons plus loin qu'elle est liée à la force historique des syndicats dans cette entreprise, et à une faible centralisation des achats.

On peut aussi observer, que le dispositif d'Ampère France ne jouit pas d'une aussi grande autonomie que celle laissée au dispositif RSE de France Télécom, et que sa finalité est bien différente de celle de ce dernier. **Le dispositif d'Ampère France est, en effet, contrôlé par un comité** composé de représentants syndicaux et de cadres opérationnels, parmi lesquels se trouvent les responsables du dispositif RSE officiel de cette entreprise. Il s'agit de **veiller, prioritairement, au respect des droits des salariés des fournisseurs et des sous-traitants catégorisés à risques**. Des rencontres avec les fournisseurs ont, de surcroît, permis de les informer des nouvelles règles d'Ampère France. On voit bien que l'on est, ici, **dans une démarche de dialogue**, visant à faire progresser les fournisseurs dans les domaines couverts par la RSE, ce que ne prévoit pas, du moins explicitement, le dispositif de France Télécom.

On peut souligner, enfin, l'effet « **levier** » de la **révision du code des marchés publics français** en 2006, permettant l'adoption de plusieurs instruments légaux et réglementaires afin de prendre en considération le DD (Doucineau, 2010)

L'autre grand réseau de service public a été créé, en 1938, et exerce son activité dans le domaine du transport ferroviaire, sous le statut d'EPIC, depuis 1983. Il constitue l'un des cinq acteurs mondiaux du transport de marchandises. Cette dernière activité est gérée par un groupe coté en bourse.

Bien qu'engagé, depuis 1999, en faveur du DD<sup>101</sup>, ce n'est qu'en 2007, à la suite du Grenelle de l'environnement qu'il s'est lancé véritablement dans le déploiement d'une démarche RSE. Cinq axes de progrès ont été définis : les achats durables et solidaires ; la performance

---

<sup>101</sup> Signataire de la Charte des entreprises publiques pour le développement durable

économique et la qualité fournisseurs ; les services aux clients internes ; la sécurisation et la simplification des processus ; et le développement dynamique des ressources humaines. On peut, d'ores et déjà, comprendre qu'ici les enjeux de la préservation de l'environnement, de l'équité et de la qualité, seront au centre du management de la relation fournisseur.

Le projet de lancement d'un dispositif RSE « achats responsables » a été décidé, en 2008, au moment de l'arrivée d'un nouveau Directeur Achats, dont la mission est d'optimiser la gestion des achats externes.

La fonction achat de ce grand réseau est très décentralisée. La gestion du dispositif RSE a été confiée à un nouveau salarié, totalisant 14 ans d'expérience dans le domaine des Achats et ayant occupé précédemment un poste similaire dans une grande entreprise privée d'origine française. Ce nouveau salarié enseigne sur le thème des achats responsables : « *Je ne me fais pas rémunérer, c'est parce que je crois en ce message ...* ». Il participe au même groupe de travail de l'ORSE que les responsables des dispositifs « Achats responsables » du grand service public énergétique et de France Télécom et définit sa mission comme « *inscrire la durabilité dans le code génétique des acheteurs.* » Elle est soutenue par une équipe de 10 personnes.

Le dispositif « Achats responsables » de cette entreprise émerge à peine, mais la finalité affichée et le discours de son responsable laissent entendre une orientation de type « cœur de métier », nécessitant de développer des relations basées sur la confiance et le partenariat, avec les fournisseurs. Pour l'instant, les efforts de ce responsable se sont centrés sur la France. Très peu d'outils de gestion ont été jusqu'ici utilisés pour la mise en œuvre du dispositif. Il nous apprendra que, depuis 2006, les conditions d'achat du Groupe ont été révisées pour prendre en compte les critères environnementaux et sociaux du code du marché public français. Personnellement, le responsable met l'accent sur la sensibilisation et la formation des acheteurs autour de cette idée : « *plus on a des fournisseurs avec lesquels on a des relations de confiance, qu'on aide à s'améliorer, qu'on n'a pas assassinés à la première erreur, plus on aura, nous aussi, le droit à l'erreur et de demander de l'aide...* » Il utilise des procédés originaux : « *j'ai acheté des revues dédiées aux enjeux du DD et je les ai distribuées en interne et je leur ai dit : voilà, c'est les vacances, vous pouvez les lire au bord de la plage...* ». Vis-à-vis des fournisseurs, il promeut le « *gentleman agreement* », c'est-à-dire la négociation en face à face, comme mode de gestion à privilégier. On voit que dans sa démarche les technologies managériales passent au second plan : « *[les fournisseurs] sont trop*

*nombreux...A un moment donné, on ne peut pas tout faire... donc, on compte aussi sur le fait qu'[ils] s'améliorent d'eux mêmes.. ».*

On peut observer que l'on se trouve, dans ce **grand réseau ferroviaire**, dans une situation plus proche de celle de France Télécom. La formalisation du dispositif « Achats responsables » de ce grand réseau est, en effet, liée à un enjeu d'optimisation de la gestion des achats externes. **Le responsable du dispositif affiche clairement sa volonté de saisir la logique du DD comme opportunité de rationalisation productive.** On peut aussi évoquer **l'effet de levier du contexte** dans la prise en compte de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur (Grenelle de l'environnement), ainsi que celui de la révision du code du marché public français. En comparaison avec Ampère France, il n'y pas d'organe visant à contrôler les actions du responsable « Achats responsables » et **le centre de traduction de sa démarche RSE n'exerce pas une influence directe sur ses prises de décision.** Dans le contexte d'une Direction Achat très décentralisée, on voit ici que le dispositif peine à se développer autrement que par une sensibilisation des acheteurs. Auprès d'eux, l'accent est mis sur les avantages générés par le développement de relations partenariales avec les fournisseurs. Le responsable s'inspire des exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs. **Le dialogue prime sur les outils de contrôle** : contrairement à ce que l'on observe dans l'entreprise énergétique et à France Télécom, l'approche qualité est ici marginalisée.

Parmi les entreprises assurant une mission de SP, France Télécom apparaît donc comme la seule qui mette la réduction des coûts et la centralisation au cœur de sa démarche alors que les autres insistent sur **les enjeux de préservation de l'environnement, d'équité, du respect des droits des salariés...** Mais France Télécom est aujourd'hui avant tout une entreprise privée. Que se passe-t-il donc en matière de stratégie d'Achats dans les deux entreprises privées que nous avons étudiées ?

La première est l'un des leaders mondiaux du secteur pharmaceutique. Elle est présente dans plus de 100 pays.

En 2006, elle s'est dotée d'une Direction du DD visant à favoriser l'accès aux soins, aux médicaments et aux vaccins au plus grand nombre, à préserver l'éthique de la recherche et à diminuer les risques industriels. Dans cette optique, depuis 2007, l'entreprise transmet



systématiquement un code de conduite à l'ensemble de ses fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » vise, pour l'essentiel, à intégrer les éléments de ce code dans le management de la relation fournisseur, pour se prémunir d'un risque de réputation.

La Direction Achat centralise environ la moitié des achats du Groupe. Le responsable du dispositif « Achats responsables », après une succession de postes à haut niveau dans différentes fonctions et pays du groupe (plus de 20 ans d'ancienneté) occupe aussi la fonction de Directeur des Achats Généraux et Marketing. Il n'a pas d'équipe dédiée pour déployer le dispositif « Achats responsables ». Comme les trois responsables précités, il est membre de l'ORSE et s'inspire des exemples de bonnes pratiques partagées.

Les fournisseurs à risques constituent la cible principale du dispositif de cette entreprise. Le responsable consacre une part importante de son temps, à sensibiliser les décideurs des filiales du Groupe à l'intérêt de diffuser le code de conduite de l'entreprise auprès des fournisseurs : « *il faut que la hiérarchie soit au courant, formée et achète (...) et ensuite on fait adhérer l'équipe achat.* » Le domaine d'activité de l'entreprise lui sert d'argument : « *On est un groupe dans la santé, on doit être précautionneux et pousser les autres à faire des progrès [...] Il y a un risque qu'on n'a pas le droit de prendre, qui devient la loi interne : nous ne pouvons pas travailler avec des gens qui ne sont pas fiables* ». Il présente, en outre, le dispositif RSE comme un processus d'appui dans l'exercice de la fonction achat : « *cela permet d'avoir une meilleure compréhension de la robustesse des processus internes des fournisseurs (...) de stabiliser votre partenariat et d'obtenir une qualité optimum.* » 80% des acheteurs du groupe ont été formés sur le thème des achats responsables. En termes d'outils de gestion, l'entreprise a développé un système d'évaluation du risque fournisseur. Des questionnaires d'auto-évaluation et l'organisation d'audits permettent d'alimenter ce système. Puis, les résultats sont présentés aux fournisseurs, lors d'un entretien. Eventuellement, un plan de progrès est décidé ensemble. L'attention est centrée sur les fournisseurs fidélisés, avec lesquels l'entreprise travaille sur du long terme : « *les fournisseurs one shot, ceux auprès desquels on achète une fois un service, globalement, on verra plus tard.* ». Selon le Directeur, les règles du marché ne permettent pas « *d'imposer une procédure rigide à l'ensemble des fournisseurs* ». L'enjeu est ainsi « *de mettre en place un certain nombre de principes [...]* » en restant conscient que « *lorsque l'on bascule sur la RSE, le risque vient de là où il y a le moins de ventes et le plus de fournisseurs...* »

Le pilotage du dispositif « Achats responsables » de **l'entreprise pharmaceutique**, d'initiative purement managériale, repose sur la centralisation des achats comme c'est le cas au sein de France Télécom. On voit bien qu'ici l'enjeu, lié au déploiement d'un tel dispositif, consiste prioritairement à **se prémunir d'un risque de réputation**, enjeu qui figure aussi au cœur de la démarche RSE de cette entreprise. Dans ce contexte, le responsable, dont le temps de travail est partagé entre cette fonction et celle de Directeur des Achats Généraux et Marketing, dispose de facilités pour déployer son dispositif RSE : **il s'appuie sur les ressources des différentes entités du Groupe et sur les outils existants**, dans lesquels ont été intégrées les exigences du code de conduite (système d'évaluation des fournisseurs, questionnaires d'auto-évaluation,...). On ne constate, dans cette entreprise, **pas d'effet de renforcement de la technostructure**, comme c'est le cas chez France Télécom. Les fournisseurs à risques, travaillant sur le long terme avec l'entreprise, constituent la cible principale du dispositif. **Tous les outils de l'approche Qualité sont utilisés** pour les contrôler. Les fournisseurs ni stratégiques, ni à risques sont soumis à un contrôle équivalent à celui exercé dans le cadre du dispositif de France Télécom, c'est-à-dire, un contrôle faible et se présentant comme une formalité administrative. Enfin, **l'approche partenariale n'apparaît pas ici comme un enjeu central**.

La seconde entreprise privée, du secteur cosmétique, est présente sous 23 marques mondiales dans 130 pays. Elle est l'une des leaders mondiaux de son secteur.

L'entreprise s'est engagée, dès 2003, en faveur des principes du Pacte mondial. Elle est dotée d'une démarche éthique et d'un comité de pilotage DD centré sur la réduction de ses impacts environnementaux et l'innovation. Un code de déontologie Achat est diffusé, depuis 2006, à l'ensemble de ses fournisseurs. Il est intégré dans les conditions générales d'achats et correspond au socle du dispositif « Achats responsables » de cette entreprise.

Une Direction unique assure depuis peu le pilotage des achats non promotionnels du Groupe qui sont désormais centralisés. L'entreprise fabrique l'essentiel de ses produits dans ses propres usines et recourt peu à la sous-traitance. Deux équipes d'acheteurs, dédiées aux *« partenariats et à l'innovation durable »*, ont été constituées. Ces équipes travaillent sous la responsabilité du Directeur Achats, responsable aussi du dispositif « Achats responsables » de l'entreprise. Cette personne a occupé diverses fonctions stratégiques, depuis plus de 16 ans, dans le groupe. La RSE est selon ses propos *« une nouvelle façon d'aborder (le) métier (car)*

*elle marche bien avec la logique de diminution des coûts, mais pas des prix de vente* ». En effet, dans cette entreprise, c'est en réalisant une analyse de la structure des coûts des produits, en partenariat avec les grands fournisseurs, que l'on parvient à faire pression sur les prix d'achat sans pourtant faire pression sur les fournisseurs. Son premier devoir en tant que responsable du sous dispositif « Achats responsables », est de *« construire un socle de fournisseurs solide et géographiquement adapté pour soutenir la croissance de l'entreprise »*, avec lesquels travailler à long terme. Ce responsable est membre de l'ORSE, mais aussi de divers cercles de réflexion internationaux (par exemple, au plan européen, il participe au projet gestion durable de CSR Europe et au plan international, il est membre du programme *Supply Chain Leadership Collaboration* du *Carbon Disclosure project* pour encourager les fournisseurs à mesurer et gérer leur émission de CO<sup>2</sup>).

La structure de la chaîne logistique<sup>102</sup> favorise une gestion de proximité avec les principaux fournisseurs, considérés comme des « *Business Partners* ». Des forums sont organisés. Ils associent les fournisseurs aux équipes Qualité, Logistique, Environnement, Hygiène et sécurité, R&D et Achat, sensibilisées et formées aux exigences du groupe en matière d'achats responsables et disposant d'un système d'information sophistiqué sur les fournisseurs. Ces rencontres sont l'occasion pour l'entreprise de capturer *« l'innovation de ses business partners d'une façon privilégiée voire exclusive par rapport aux compétiteurs »* ; pour les fournisseurs, de se valoriser auprès de l'entreprise pour obtenir le statut de « *VIP (...) et ça leur donne quelque chose...* ». Ils vont *« avoir, en moyenne, plus de business que les autres. »*. L'entreprise a aussi créé un espace Internet pour ses fournisseurs. Les textes et lignes directrices de chaque domaine (qualité, logistique...) sont mis à leur disposition. La convergence des intérêts est affirmée : *« l'acheteur qui a un fournisseur qui n'est pas bon en RSE et en qualité : c'est un mauvais acheteur, point barre. »*. En parallèle, le directeur a programmé une politique systématique d'audits de vérification inspirée du référentiel SA 8000, chez les fournisseurs catégorisés à risques, car à ses yeux *« il y a deux choses dans la RSE : du risque et de la croissance »*. Ces fournisseurs ne peuvent pas obtenir de marchés tant qu'ils n'ont pas été audités : *« un fournisseur de pays à risques, je peux l'avoir rencontré, avoir discuté avec lui, lui avoir donné son « Welcome kit », mais, je n'ai pas le droit de lui donner un marché s'il n'a pas été audité... »* Cependant, en ce qui concerne l'achat, souvent

---

<sup>102</sup> 42 usines et 63 centrales d'expéditions fabriquent et distribuent les produits finis dans le monde

par intermédiaire, des objets promotionnels dans des pays à hauts risques le contrôle n'existe pas encore au moment de notre enquête.

On n'est donc pas, dans **l'entreprise cosmétique**, sur un schéma de reproduction de la démarche Qualité comme c'est le cas pour France télécom. Par contre, **le pilotage du dispositif « Achats responsables » repose ici aussi sur la centralisation des Achats, fonction dont le dispositif partage étroitement les objectifs: contribuer au développement de partenariats gagnants-gagnants.** Le dispositif vise à saisir la logique du DD comme opportunité d'innovation ou de rationalisation productive et à préserver l'image de marque de l'entreprise, voire de l'améliorer (processus d'audits pour les fournisseurs catégorisés à risques). **Le management de la relation fournisseur se structure ainsi sur les mêmes critères que ceux de France Télécom :** un intérêt renforcé pour les fournisseurs stratégiques et/ou à risques vs un faible contrôle sur les autres. Cependant, ici, l'idée de mobiliser le dispositif RSE comme un levier pour l'innovation est, plus que chez France Télécom, systématisée. De gros investissements sont engagés par le Groupe pour la mettre en œuvre.

Les deux entreprises privées poursuivent donc **des enjeux managériaux au travers du déploiement de leurs dispositifs « Achats responsables »**, comme c'est le cas chez France Télécom (préserver la réputation de l'entreprise, développement des opportunités d'innovation, de rationalisation productive,...). Il est enfin intéressant d'observer que les entreprises privées participent au groupe de travail de l'ORSE au côté des réseaux de SP.

Nous proposerons maintenant de dresser un bilan de cette étude en situant France Télécom au cœur de nos réflexions.

#### ***IV.3.3. Les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et les apports théoriques de la recherche***

Nous présentons un tableau synthétisant les résultats de l'étude (tableau 10) et discutons des convergences et divergences observées entre le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ceux des quatre entreprises, au niveau du contexte d'émergence de ces dispositifs, de leur mode d'organisation et de leurs répercussions sur le management de la relation-fournisseur :

TABLEAU 10 :  
SYNTHESE DES DISPOSITIFS « ACHATS RESPONSABLES » DES ENTREPRISES

| Variables (2008)                                                                  | Grand service public d'énergie (Ampère France)                                                                                                                                                             | Grand service public de transport                                                                                | France Télécom                                                                                                                                                                                                                                                             | Entreprise privée pharmaceutique                                                                                                                                                                                                                          | Entreprise privée de cosmétiques                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Effectif groupe</b>                                                            | <b>160 913</b>                                                                                                                                                                                             | <b>201 339</b>                                                                                                   | <b>186 049</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>98 213</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>67 662</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CA en millions €</b>                                                           | <b>34 279</b>                                                                                                                                                                                              | <b>25 188</b>                                                                                                    | <b>53 438</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>27 500</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>17 542</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fonction Achats</b>                                                            | décentralisée                                                                                                                                                                                              | décentralisée                                                                                                    | centralisée                                                                                                                                                                                                                                                                | centralisée                                                                                                                                                                                                                                               | centralisée                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Contexte de formalisation du dispositif</b>                                    | 2006 : accord « Sous-traitance responsable » en France                                                                                                                                                     | 2008 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant un axe « Achats durables et solidaires »             | 2003 : réorganisation de la fonction achat pour réduire les coûts des achats externes / structuration du dispositif RSE du Groupe                                                                                                                                          | 2007 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de conduite fournisseurs                                                                                                                                                 | 2006 : Centralisation de la fonction achat du Groupe /officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de Déontologie Achats                                                                                                                     |
| <b>Type(s) d'approche</b>                                                         | Concertée (implication des partenaires sociaux)                                                                                                                                                            | managériale                                                                                                      | managériale                                                                                                                                                                                                                                                                | managériale                                                                                                                                                                                                                                               | managériale                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Enjeux</b>                                                                     | Améliorer les conditions de travail des membres du personnel des fournisseurs et sous traitants                                                                                                            | Intégrer les enjeux de préservation de l'environnement et d'équité dans le management de la relation fournisseur | Réduire les coûts tout en assurant un niveau de qualité socialement responsable / contribuer au développement de partenariats pour l'innovation                                                                                                                            | Se préserver des risques industriels et de réputation                                                                                                                                                                                                     | Etablir des partenariats pour l'innovation et se préserver d'un risque réputation                                                                                                                                                                                         |
| <b>Profil des responsables et rattachement du dispositif</b>                      | Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)                                                                                                                                                                       | Expert Achats responsables/ Nouvelle recrue                                                                      | Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)                                                                                                                                                                                                                                       | Directeur fonctionnel / Ancienneté (+10 ans)                                                                                                                                                                                                              | Directeur fonctionnel/ Ancienneté (+10 ans)                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Réseau social externe</b>                                                      | ORSE                                                                                                                                                                                                       | ORSE, réseaux universitaires                                                                                     | ORSE                                                                                                                                                                                                                                                                       | ORSE                                                                                                                                                                                                                                                      | ORSE, CSReurope, etc...                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Relais en interne</b>                                                          | Experts Qualité                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                  | Experts Qualité, R&D                                                                                                                                                                                                                                                       | Directeurs Opérationnels BU                                                                                                                                                                                                                               | Directeurs Opérationnels BU ; experts R&D, hygiène et sécurité,...                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Outils, règles de gestion</b><br><i>(en gras les outils les plus utilisés)</i> | *Clauses contractuelles<br><b>*Révision des conditions générales des achats</b><br><b>*Charte DD</b><br><b>*Questionnaire</b><br><b>*Cartographie des risques</b><br>*Audits sur sites (40 audits en 2008) | * Révision des conditions générales des achats<br><b>* Formation des acheteurs</b>                               | <b>*Clauses contractuelles</b><br><b>*Grille/système d'évaluation de la performance des fournisseurs</b><br>*Questionnaire<br><b>*Cartographie des risques</b><br>*Formation des acheteurs<br><b>*Rencontres fournisseurs/consultations</b><br>* Audits sur sites en Chine | * Clauses contractuelles<br><b>* Code de conduite</b><br>*Questionnaire et Evaluation<br><b>*Cartographie des risques</b><br><b>* Formation des acheteurs/ sensibilisation des Directeurs Opérationnels BU</b><br>*Rencontres fournisseurs/ consultations | *Clauses contractuelles<br><b>*Code de Déontologie</b><br>*Questionnaire et évaluation<br>*Cartographie des risques<br><b>*Formation des équipes (logistique, qualité, acheteurs...)</b><br><b>*Rencontres des fournisseurs</b><br><b>*Audits sur sites (688 en 2008)</b> |
| <b>cible principale</b>                                                           | Fournisseurs à risque en France                                                                                                                                                                            | non définie(s)                                                                                                   | Fournisseurs stratégiques et à risque, notamment, en Chine                                                                                                                                                                                                                 | Fournisseurs à risque                                                                                                                                                                                                                                     | Fournisseurs stratégiques et à risque                                                                                                                                                                                                                                     |

Nous discuterons maintenant les résultats mis en exergue dans ce tableau :

#### Contexte d'émergence des dispositifs « Achats Responsables » :

Plusieurs éléments ont influencé la formalisation des dispositifs Achats Responsables analysés. On peut remarquer que **la réorganisation de la fonction Achats et le lancement d'une démarche RSE à l'échelle du Groupe**, menant à l'introduction de nouvelles exigences organisationnelles, apparaissent systématiquement comme des éléments déclencheurs.

Dans les exposés des cas, on a pu aussi observer que les grands services publics de réseaux, excepté France Télécom, sont particulièrement sensibles **aux nouvelles contraintes réglementaires** (l'effet d'annonce de la loi du Grenelle de l'environnement, la refonte du code des marchés publics français).

Parmi les cinq entreprises étudiées, France télécom est la seule à avoir formalisé un dispositif « achats responsables » dès 2003. Dans les milieux d'affaires français, la diffusion de la logique du DD n'en était qu'à ses débuts. Dans ce contexte, on peut comprendre que son dispositif se soit d'abord présenté, comme un outil de légitimation d'une politique de réduction des coûts, qui sévissait dans l'ensemble d'une entreprise en phase d'être transférée au secteur privé. Aujourd'hui, le dispositif Achats responsables est doté d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats pour l'innovation.

#### L'organisation des dispositifs « Achats responsables » :

Dans toutes les entreprises, **un poste spécifique pour déployer le dispositif « achats responsables » a été créé**. A l'exception du responsable du grand service public de transport, les managers nommés ont en commun une ancienneté supérieure à 10 ans dans l'entreprise, et un capital de compétences et de relations dense. En interne, on voit bien que leur position d'acteur, partie permanente dans plusieurs systèmes d'actions, favorise le processus de diffusion du dispositif « Achats responsables ». Ils sont, par ailleurs, tous membres de divers réseaux professionnels où ils se partagent les exemples de bonnes pratiques.

On peut aussi constater, que dans les entreprises de service public, y compris France Télécom, les responsables disposent d'une autonomie prononcée pour gérer leur dispositif « Achats responsables » et d'importants moyens, notamment humains, pour les déployer. Dans les

entreprises privées, les responsables occupent des postes stratégiques au sein de la fonction Achats et ce faisant, lient étroitement leur dispositif aux enjeux plus globaux de l'entreprise. Ils disposent de moins de moyens, mais leur pouvoir d'influence auprès des équipes internes et des fournisseurs notamment stratégiques, est beaucoup plus fort.

L'ensemble des entreprises structurent leur management de la relation fournisseur en tenant compte des deux critères suivants : **le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE**. Ce faisant, elles aboutissent à la même catégorisation de type « fournisseurs stratégiques » ; « fournisseurs à risque » et « les autres ».

**Les procédures de contrôle des risques RSE des fournisseurs s'appliquent dans toutes les entreprises, sur la part des achats référencés au niveau groupe et sur celle des achats s'effectuant dans le périmètre de la France** (excepté dans le grand service public de transport qui n'a pas encore formalisé sa procédure). Ce périmètre comprend les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 stratégiques des entreprises étudiées :

- Dans le champ des fournisseurs stratégiques, ceux qui ont une taille aussi importante, voire plus grande que les entreprises étudiées, et qui ont leur propre dispositif RSE, ne sont pas en jeu dans le processus de diffusion de la RSE par les achats responsables. Par exemple, l'opérateur énergétique et France Télécom peuvent très bien être les fournisseurs des entreprises pharmaceutique et cosmétique, et dans ce cadre, ils ne recevront pas d'injonction de leur part pour appliquer leurs critères RSE (généralement, identiques aux leurs).
- Les autres fournisseurs stratégiques et les fournisseurs à risques sont par contre systématiquement ciblés par les dispositifs « Achats responsables ».

S'agissant des achats effectués au niveau local par les filiales étrangères, la prise en compte des critères RSE dans la gestion de la relation fournisseurs est fonction du degré d'avancement du dispositif « Achats responsables » et de la capacité de leurs managers à convaincre les équipes dirigeantes des filiales de son intérêt. A ce niveau, France Télécom est en avance par rapport aux autres entreprises.

On peut aussi observer que dans toutes les entreprises **des outils « caution » sont adoptés pour les fournisseurs, « ni stratégiques, ni à risque »**, de manière à couvrir leur entreprise en cas de mise en cause médiatique ou juridique de sa responsabilité (charte, code de conduite, clauses RSE dans les contrats). Ces outils ne nécessitent aucun compromis, sont présentés par les acheteurs aux fournisseurs et ne sont guère suivis dans leur diffusion. Ils ne



créent ainsi pas d'effets sur les représentations et comportements de ces fournisseurs, dont le nombre est largement supérieur à celui des fournisseurs stratégiques ou à risques.

En outre, dans trois des entreprises (France Télécom, Ampère France, l'entreprise privée pharmaceutique) les outils hérités des processus Qualités sont fortement mobilisés pour assurer le contrôle dans la chaîne d'approvisionnement (grille d'évaluation de la performance fournisseurs, clauses dans les contrats fournisseurs, audits, etc.). Il est intéressant de souligner que dans ces outils, les indicateurs RSE, relevant plutôt des domaines de l'environnement et de l'éthique<sup>103</sup> se juxtaposent au triptyque dominant : prix, qualité, délai, menant à imposer des exigences contradictoires aux fournisseurs.

#### Les répercussions des dispositifs « Achats responsables » sur le management de la relation fournisseur :

On observe finalement le déploiement de **deux types de dispositifs** :

- **les dispositifs partenariaux** centrés sur la «shared value», c'est-à-dire, la valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorise un travail en commun (Brabet, à paraître). Ces dispositifs ne concernent jamais, à notre connaissance, la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de celle du fournisseur (ou sous-traitant) ou de celle de l'entreprise cliente ou donneur d'ordre. Des produits et services répondant aux besoins des consommateurs, moins chers, plus amicaux pour l'environnement, des modes de production plus économes sur les plans financier et environnemental, constituent le fruit recherché de cette coopération et apportent à l'entreprise un supplément de profitabilité et/ou de compétitivité.
- **Les dispositifs de contrôle**, avant tout défensifs, qui visent principalement à protéger l'image de l'entreprise des scandales qui pourraient l'éclabousser, et dans la mesure du possible à la faire briller (Brabet, à paraître). Les procédures qualité sont souvent le support de cette démarche qui souffre d'une contradiction interne. L'entreprise cliente ou donneur d'ordre tente, avant tout, d'obtenir le prix d'achat le plus bas possible sans que cela nuise à la qualité. Introduire la qualité sociale et environnementale dans le dispositif, sans desserrer l'étau du prix d'achat, accroît la pression sur le fournisseur. Celle-ci devient

---

<sup>103</sup> Ces indicateurs RSE n'ont jamais été précisément décrits par les responsables des dispositifs « Achats responsables » et les rapports RSE n'apportent pas d'éclairage en la matière.

souvent intolérable. C'est pourquoi les entreprises adoptent parfois alors des stratégies collectives visant à construire ensemble un socle « non concurrentiel » de normes sociales et ou environnementales minimales communes. Des contre-pouvoirs ONG, syndicats... peuvent ensuite tenter d'accroître l'exigence de ces normes et leur caractère contraignant. Nous n'avons pas observé l'émergence d'une telle stratégie collective dans les cas étudiés. Mais, chez Ampère France, les syndicats sont impliqués dans la négociation et le contrôle au travers de l'ACI ; dans le réseau ferroviaire la dénomination d'achats solidaires implique un niveau d'exigence relativement élevé, et la puissance des syndicats n'est sans doute pas étrangère à cette situation. **Les services publics de réseaux, excepté France Télécom, semblent donc réaliser des efforts plus conséquents en matière de contenu des normes sociales appliquées aux achats.**

**France Télécom en tout cas allie les deux types de dispositifs.** Le dispositif de contrôle va lui permettre de légitimer une politique renforcée d'externalisation et de pression sur les prix d'achat et cette entreprise prend de l'avance sur les autres dans le déploiement de ce contrôle « caution ». Le dispositif partenarial, chez France Télécom, comme dans l'entreprise de cosmétique (Brabet et Pigeyre, 2011) et le grand service de réseau ferroviaire, se met en place plus tardivement, et commence à se développer au moment de notre étude. **Pour l'instant, il n'est utilisé que dans le cadre d'opportunités potentielles en lien avec la dimension environnementale du DD.**

Maintenant, nous présentons les résultats de l'étude comparée sur l'accord cadre international de France Télécom.

#### ***IV.4. Le dispositif « Accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail » de France Télécom et ses spécificités***

Nous avons souligné dans la première section de ce chapitre (IV.1), que l'autonomie prononcée en matière de RSE du métier de la gestion des Ressources Humaines a débouché sur la mise en place d'une stratégie « symbolique », soutenue par la présence de dispositifs « cautions ».

Nous allons maintenant aborder le mode d'existence d'un de ces dispositifs : l'Accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom et le comparer à celui de l'ACI sur la RSE du grand service public de réseaux énergétique, Ampère France, dont nous venons d'étudier le sous dispositif « Achats responsables » pour en souligner les spécificités. Comment cet accord a-t-il été négocié ? Qui intervient dans le processus de déploiement de ce dispositif ? Comment les représentants syndicaux et managériaux de France Télécom s'en saisissent-ils ? Des effets surprenants se produisent-ils ? Quelles différences observe-t-on avec la dynamique insufflée par l'ACI d'Ampère France ? A travers ces questionnements, c'est donc aussi la question de l'effectivité des ACI que nous éclairerons.

Pour cette étude, que nous avons réalisée en partenariat avec une étudiante de M2 management de la RSE de notre université, nous avons mené une analyse documentaire, une série d'entretiens et pratiqué la méthode de l'observation. Avant de rendre compte de nos résultats, nous apporterons des précisions sur ces modes de collecte de l'information et sur la façon dont nous avons traité les données (IV.4.1).

Nous justifierons, ensuite, le caractère de dispositif « caution » que nous attribuons à l'ACI de France Télécom, en comparant les manières dont le projet est né et les négociations menées, à celles de l'ACI d'Ampère France, utilisé par le management comme référent pour la politique sociale de l'entreprise et pour son dispositif RSE Groupe. Nous comparerons aussi le contenu des deux accords et la manière dont ils incarnent la RSE (IV.4.2).

Puis, nous nous intéresserons à la dynamique de ces accords. Nous avons souligné dans la première partie de notre thèse, que les dispositifs « cautions » peuvent laisser de larges

marges de manœuvre aux acteurs. Nous tenterons de vérifier si tel est bien le cas dans le cadre de cette étude comparative. (IV.4.3).

#### ***VI.4.1. Les méthodes de collecte et de traitement de l'information***

Nous avons personnellement réalisé le travail de collecte des informations pour le cas France Télécom et notre collègue l'a conduit pour celui d'Ampère France.

Nous avons, respectivement, utilisé des documents internes et externes produits sur et par France Télécom et Ampère France, ainsi que sur leur ACI (livres, articles de recherche, rapports RSE, communiqués de presse, compte rendus, etc.).

A France Télécom, à partir de février 2008, notre adresse de messagerie électronique a été ajoutée à la liste de diffusion du réseau des organisations syndicales de France Télécom, ce qui nous a permis de suivre les actions et réactions de celles-ci. Nous avons pu, en outre, recueillir des informations de nature plus informelle et suivre l'évolution de l'ACI, en participant aux séminaires organisés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Entre juillet 2007 et décembre 2008, nous avons interrogé neuf représentants syndicaux de France Télécom, les quatre membres du bureau de l'Alliance intersyndicale ainsi que le Directeur des relations sociales, qui ont participé aux négociations pour la signature de l'ACI et qui se sont engagés à en suivre l'application, un Directeur des Ressources Humaines d'une des filiales du Groupe, le Directeur Diversité et le Directeur Qualité Fournisseurs, porte-parole RSE de la fonction Achats (tableau 11).

Au sein d'Ampère France, notre collègue a pratiqué une observation participante, d'abord comme stagiaire, puis salariée de l'entreprise, en contrat à durée déterminée de trois mois, au sein de la Direction responsable du suivi de l'ACI de cette entreprise, de novembre 2007 à décembre 2008. Cette fonction lui a ainsi permis d'être en contact direct avec les différents protagonistes de l'ACI et de recueillir de nombreuses informations. Entre avril et mai 2008, notre collègue a interrogé sept représentants syndicaux signataires de l'accord et membres de l'organe syndical responsable du suivi de l'ACI, le Comité de Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (CDRS), le Président du Comité européen, le directeur des relations sociales, le cadre responsable du suivi de l'ACI au sein de cette direction, la stagiaire qui a occupé la fonction de notre collègue après son départ, le Directeur du pôle sociétal, deux Directeurs des Ressources Humaines d'entités du Groupe, un secrétaire du réseau de veille de la RSE et le porte-parole RSE de la fonction Achats (tableau 11).

TABLEAU 11:  
ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEPLOIEMENT DES ACI DE FRANCE TELECOM ET  
D'AMPERE FRANCE RENCONTRES

|                                         |                                                                                                             |                                                                               |                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Organisations syndicales France Télécom | (9) Représentants syndicaux                                                                                 | France, SUD, non affilié UNI                                                  | Décembre 08                                    |
|                                         |                                                                                                             | France, CGT, affilié UNI                                                      | Février 08                                     |
|                                         |                                                                                                             | France, CFDT, affilié UNI                                                     | Juil. 07                                       |
|                                         |                                                                                                             | (3) Cameroun, Cynacom, affilié UNI                                            | Mai. 08                                        |
|                                         |                                                                                                             | Guinée Conakry, affilié UNI                                                   | Déc. 08                                        |
|                                         |                                                                                                             | Côte d'Ivoire, Synapostel CI, affilié UNI                                     | Déc. 08                                        |
|                                         |                                                                                                             | Mali, Syntom, affilié UNI                                                     | Déc. 08                                        |
|                                         | (4) Bureau de l'Alliance intersyndicale                                                                     | Président (Sénégal)                                                           | Juil. 08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Membre du bureau (France,CGT)                                                 | Fév. 08                                        |
|                                         |                                                                                                             | Membre du bureau (France, CFDT)                                               | Juil. 08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Membre du bureau (France, FO)                                                 | Déc. 08                                        |
| Management France Télécom               | (1) Responsable du suivi de l'accord (groupe)                                                               | Directeur des relations sociales                                              | Juil. 08                                       |
|                                         | (3) Cadres locaux                                                                                           | Directeur des ressources humaines zone EMEA                                   | Mai 08                                         |
|                                         |                                                                                                             | Responsable Qualité fournisseur                                               | Nov.07/juil. 08/séminaire de la direction REDD |
|                                         |                                                                                                             | Responsable Diversité                                                         | Déc. 08                                        |
| Organisations syndicales Ampère France  | (7) Représentants syndicaux membres du Comité de Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (CDRS) | Signataire (France, CGT)                                                      | Avril.08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Signataire (France,CFDT)                                                      | Avril.08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Signataire (France, FO)                                                       | Avril.08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Signataire (France, CFTC)                                                     | Avril.08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Signataire (Angleterre)                                                       | Avril.08                                       |
|                                         |                                                                                                             | Signataire (Comité de concertation Asie-Pacifique)                            | Avril.08                                       |
|                                         | (1) Comité d'entreprise Européen                                                                            | ancien président de CEE                                                       | Avril. 08                                      |
| Management Ampère France                | (3) Equipe de suivi de l'accord (groupe)                                                                    | Responsable du suivi de l'ACI sur la RSE                                      | Tuteur de stage 2009/2010                      |
|                                         |                                                                                                             | Directeur des relations sociales                                              | Mai/Juin 08                                    |
|                                         |                                                                                                             | Stagiaire en charge du suivi de l'accord RSE d'Ampère France (suivi d'un CDD) | janv. 10                                       |
|                                         | (5) Cadres locaux                                                                                           | DRH Division Commerce                                                         | avril. 08                                      |
|                                         |                                                                                                             | Secrétaire du Réseau de Veille sur la RSE                                     | Mai.08                                         |
|                                         |                                                                                                             | Délégué Politique Achats                                                      | Mai. 08                                        |
|                                         |                                                                                                             | Directrice pôle sociétal                                                      | avril. 08                                      |
|                                         |                                                                                                             | DRH Division Production Ingénierie                                            | avril. 08                                      |

Nous avons mené nos entretiens en nous appuyant sur le guide d'entretien standard du programme ANR complété pour l'occasion par des références à l'ACI (Annexe 12). On y trouve une amorce non directive sur la RSE et les ACI de l'entreprise ainsi qu'une série de questions plus précises sur les dispositifs RSE de l'entreprise, sur son ACI (comment se sont déroulées les négociations ? Comment l'accord se déploie-t-il ? Y-a-t-il un suivi ? Quels bénéfices en tirent-ils ?...), sur l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité, et sur leur parcours professionnel. Certains entretiens se sont déroulés par téléphone. Dans l'ensemble, ils ont duré entre trente minutes et une heure trente. Tous ont été enregistrés et retranscrits.

Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique de contenu des entretiens (Annexe 13)<sup>104</sup>. La méthode employée est identique à celle décrite dans l'étude de la RSE au sein d'OPF lors du traitement des données d'entretien des directeurs de vente et de leur gestionnaire RH (cf. IV.2, p. 281). Nous avons procédé à une analyse verticale des entretiens, puis notre collègue et nous même avons défini des thèmes, confronté nos listes et échangé pour définir une grille thématique commune.

Nous avons aussi comparé le contenu des accords d'Ampère France et de France Télécom (Annexe 14)<sup>105</sup>.

Nous avons alors reconstitué l'histoire des ACI et la manière dont ils transforment les relations sociales des deux entreprises. Nous en présenterons maintenant le résultat<sup>106</sup>.

#### ***VI.4.2. L'ACI de France Télécom : objet « caution » ?***

Le Directeur des Relations Sociales de FT, nous a présenté l'ACI comme « ***venant constater une politique existante*** ». Nous nous appuierons ici sur la comparaison avec l'ACI d'Ampère France (le contexte d'émergence du projet de l'ACI d'Ampère France, le mode de négociation de cet accord ainsi que le contenu de celui-ci), pour souligner que l'ACI de France Télécom est conçu par le management de France Télécom comme s'inscrivant dans le registre de la caution.

---

<sup>104</sup> Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens.

<sup>105</sup> Tableau comparatif des ACI de France Télécom et d'Ampère France (version 2005)

<sup>106</sup> Certains passages du développement à venir ont déjà été utilisés dans : Ngaha et Gissinger, (2010), *Psychodynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadre internationaux*, *Revue Internationale de Psychosociologie*, volume XVI, n°38, p. 231-241

Mais avant d'aborder les ACI de France Télécom et d'Ampère France, nous nous placerons dans une perspective historique pour décrire **la construction des relations sociales dans ces deux entreprises, et en particulier lorsque se pose le problème de leur internationalisation.**

**Au sein d'Ampère France**, le dialogue social occupe depuis toujours une place centrale dans la stratégie de développement de l'entreprise. En effet, les fondements de l'entreprise reposent sur un projet original, conçu lors de sa création en 1946, par le Ministre de la Production de l'époque, également dirigeant de la fédération de l'éclairage CGT (centrale historique) et dans lequel est conféré un « *pouvoir considérable aux Organisations syndicales pour tout ce qui touche aux questions de personnel* » [Picard J-F. et al, 1985 : p. 45]. Ce projet intègre un « modèle de gouvernance tripartite »<sup>107</sup> et une « quasi constitution interne » [Tixier P-E., et Mauchamp N., 2000 : p. 8] qui définit un statut spécifique<sup>108</sup> pour les salariés de toutes les Industries Electriques et Gazières en France, prévoyant de nombreuses innovations sociales pour l'époque. Cette phrase du Directeur Général de 1947 à 1962, illustre bien les rapports entre les organisations syndicales et la Direction de l'entreprise, entre tensions intenses et collaboration : « *Mes relations avec les Syndicats, elles ont toujours été très mauvaises...mais très bonnes* » [Picard J-F. et al, 1985 : p.32].

**Chez France Télécom**, la situation est bien différente. Le système des relations sociales, tel qu'il existe aujourd'hui, est relativement récent. Jusqu'aux années 1990, les syndicats ont négocié directement avec le cabinet du ministre des PTT et comme dans toute la fonction publique française, les relations étaient plutôt conflictuelles. Cette situation perdura jusqu'aux négociations ouvertes de 1989 pour le projet de réforme des PTT (Barreau, 1995, p. 43-55). Elles déboucheront sur la loi du 2 juillet 1990, donnant naissance à France Télécom, exploitant de droit public et sur la signature de l'accord social du 09 juillet 1990, posant les principes d'une nouvelle classification des fonctions du personnel et des nouvelles règles de sa gestion (cf. IV.1).

A partir des années 1990, dans les deux entreprises, la direction par objectifs, les nouvelles formes de rémunération (et en particulier, la part variable individualisée liée à l'entretien

---

<sup>107</sup> Il inclut la tutelle, c'est à dire les pouvoirs publics, les utilisateurs industriels de l'électricité et les représentants du personnel.

<sup>108</sup> Aujourd'hui, 99 % des salariés français sont statutaires, soit 60 % environ des salariés à l'échelle du groupe.



annuel) ont contribué à mettre en compétition les salariés, minant ainsi l'esprit collectif (la mentalité unanimiste analysée par Sainsaulieu (1977)). Le recours aux organisations syndicales a diminué. Mais, ces dernières bien qu'affaiblies, ont néanmoins conservé une réelle force numérique et institutionnelle.

A la fin de la décennie 1990, la question du dialogue social s'est posée à l'échelle mondiale et dans chacune des filiales de France Télécom et d'Ampère France. Tandis qu'en 2001, Ampère France prend ses marques à l'échelle de l'Europe, à travers la mise en place d'un Comité d'entreprise européen (CEE), en 2003, le dialogue mondial se concrétise chez France Télécom par la création d'une alliance intersyndicale, sous l'influence de la fédération syndicale internationale (FSI) des services, UNI (Union Network International, internationale des services).

Dans le cadre de l'alliance intersyndicale de France Télécom, un bureau a été créé pour gérer les activités du réseau des affiliés UNI au sein de l'entreprise. Il se compose d'un Président, salarié syndiqué de la filiale du Groupe, implantée au Sénégal (Sonatel) et de trois secrétaires français membres du personnel, issus des organisations syndicales majoritaires de l'entreprise : CGT, CFDT et FO. Accorder la présidence à un membre du personnel d'une filiale située hors d'Europe, répond à un double enjeu pour les organisations syndicales : d'une part, renforcer le fait syndical dans le Groupe et d'autre part, tirer vers le haut les standards sociaux de l'entreprise, dans les pays à bas coût de main d'œuvre. La présence des trois organisations syndicales françaises dans le bureau montre bien qu'elles bénéficient d'une légitimité en interne auprès des salariés du Groupe et d'un pouvoir d'influence sur le management. En 2004, l'Alliance a été reconnue par la Direction comme l'interlocutrice du dialogue social à l'échelle mondiale au sein de France Télécom. Depuis 2006, l'Alliance milite aussi pour la création d'un Comité Groupe Monde (CGM), afin de faciliter la circulation de l'information entre les pays.

On peut ainsi remarquer qu'au sein d'Ampère France, le passé bien particulier de l'entreprise a impliqué que l'élargissement international des relations sociales s'opère immédiatement avec les partenaires historiques : Direction et Organisations syndicales françaises. Tandis que chez France Télécom, dans un contexte marqué par un double mouvement de croissance vers les pays à faibles coûts de main d'œuvre et de diminution des effectifs dans les entités historiques, la solution adoptée par les syndicats a été différente. Ils ont créé une alliance

intersyndicale dont les membres sont affiliés à la FSI du secteur (UNI), alliance reconnue un an après, par la Direction, comme l'interlocuteur du dialogue social au sein du Groupe.

Voyons à présent, **comment les projets d'ACI ont émergé, leurs négociations se sont déroulées, et sur quelle base ces accords ont été signés.**

**A Ampère France**, ce fut au cours d'une séance plénière du Comité d'entreprise européen en 2003, que les représentants du personnel et la direction se mirent d'accord pour négocier les termes d'un ACI. Lors de ce Comité, la Charte éthique d'Ampère France a été soumise à consultation. A une démarche unilatérale, les organisations syndicales ont préféré une démarche concertée et l'idée de la négociation d'un accord a été retenue. On voit donc se développer, ici, la même controverse que chez France Télécom lorsqu'en 2002, sa Direction des Ressources Humaines avait présenté la Charte éthique du groupe au personnel. Le thème de la RSE a été proposé par la direction. Il a plutôt effrayé l'organisation syndicale majoritaire, mais, des discussions entre syndicats ont néanmoins abouti à son adhésion au projet. Pour certaines des organisations syndicales, un accord sur la RSE était perçu comme un point d'appui pour des négociations au niveau des filiales hors de France. Pour d'autres, il s'agissait de formaliser des normes communes qui pourraient devenir « légalisables ». Ils s'inscrivaient dans une conception de l'encadrement démocratique de la RSE, où celle-ci sert de levier pour développer des initiatives multi-stakeholders, et non purement managériales, qui formeront la base de lois futures plus contraignantes. Enfin, d'autres encore voyaient dans la RSE, la promesse d'un progrès des pratiques jouant sur les conditions sociales à l'échelle du Groupe. Du côté de la direction, il n'y avait ni dispositif ni centre de traduction officiel pour la RSE, mais plusieurs démarches indépendantes : sociétale, éthique... Aussi, l'accord a-t-il été perçu et conçu comme un cadre permettant de donner une cohérence aux quelques 250 engagements du Groupe. Quatre enjeux globaux et fédérateurs sont ainsi visés au travers de l'ACI : réaffirmer la spécificité d'Ampère France, en tant que prestataire d'énergie, vital pour le DD ; accompagner l'internationalisation récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques, tout en mobilisant et motivant les salariés<sup>109</sup>. On peut donc remarquer que les finalités poursuivies par les syndicats et la direction concordent.

---

<sup>109</sup>Présentation de l'ACI sur la RSE d'[EDF], aux Entretiens Louis le Grand, le 27 octobre 2006 par la Direction d'EDF.

Une nouvelle controverse a émergé au sujet des conditions de la signature de l'accord. D'un côté, la Direction tenait à la signature unanime des cinq organisations syndicales françaises, de l'autre, le syndicat majoritaire, la CGT, imposait la participation aux négociations de toutes les organisations syndicales nationales françaises, mais aussi celle des filiales étrangères, dans le périmètre prévu pour le futur accord. Pour la préparation de ces négociations, toutes les organisations syndicales, et notamment les deux françaises majoritaires, ont travaillé de concert. La Direction a proposé le document de base pour les négociations à venir. En réponse à l'exigence de la CGT, un séminaire de trois jours a été organisé, réunissant les syndicats des filiales, les FSI concernées<sup>110</sup>, une équipe managériale, des experts externes de la RSE, des ONG et des représentants de consommateurs. Pour les pays d'Asie-Pacifique un Comité de Concertation Asie Pacifique (CCAP) a été créé. Ce séminaire a permis à tous les acteurs de s'entendre sur les notions abordées. Le projet de texte (qui contenait en partie les thèmes sur lesquels la Direction Ressources Humaines travaillait dans son projet d'agenda social en France) n'a pas posé de problèmes. Les témoignages ont fait part du « réalisme » et du pragmatisme des acteurs en présence :

*« Avant les négociations, le management craignait que les représentants des salariés poussent pour un statut [Ampère France] unique dans tous les pays du Groupe. Mais chacun a été réaliste »*<sup>111</sup>.

Toutefois, la revendication d'un salaire de 20 % supérieur au salaire minimum légal dans chaque pays n'a pas abouti, et l'article sur la sous-traitance a été approuvé par les organisations syndicales, mais dans l'espoir d'une amélioration. On voit bien, ici, les répercussions positives de la forte culture du dialogue social qui imprègne le Groupe. Les échanges se sont déroulés dans de bonnes conditions, ont abouti à des résultats concrets et des ouvertures existent pour une révision ultérieure du texte.

Le 24 janvier 2005, l'ACI a finalement recueilli la signature des 16 organisations syndicales nationales, du CCAP, des 4 FSI concernées par l'activité de l'entreprise, ainsi que de celle de son Président Directeur Général. Constitué de vingt deux articles, l'accord intègre des dispositions d'ordre social, environnemental, sociétal, et relevant de la gouvernance. La question de l'accès à l'électricité dans les pays où le groupe opère, est traitée dans le volet sociétal de l'accord :

---

<sup>110</sup> A savoir l'ICEM, l'OIEM, l'ISP, et la FMTI

<sup>111</sup> Extrait du discours du Directeur des Ressources humaines d'EDF prononcé lors du déjeuner Dialogue avec les Parties Prenantes de l'Association Forum des Amis du Pacte Mondial en France le 20 septembre 2006.

*« Les signataires considèrent que l'accès à l'électricité est un facteur majeur de développement économique et social, et un facteur clé de la lutte contre la pauvreté. Environ 2 milliards de personnes (soit un tiers de l'humanité) n'ont pas accès à ce service indispensable et davantage encore n'ont pas accès à une source fiable. Le Groupe Ampère France et les sociétés qui le composent prennent des initiatives, ou s'y associent en partenariat, pour favoriser dans différents pays, et en particulier dans les régions où elles sont implantées, un meilleur accès des populations à l'électricité<sup>112</sup>. Ces initiatives tiennent compte des contextes locaux, en particulier des exigences des autorités de régulation ».* (Extrait de l'ACI sur la RSE du groupe Ampère France).

Jouant le rôle de dispositif RSE de l'entreprise, l'ACI s'appuie sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes du Pacte Mondial et les « guidances » internes de l'entreprise. Il a été prévu la mise en place d'un organe mondial de suivi constitué des organisations syndicales signataires : le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale (CDRS). La création d'un Bureau de ce comité a d'abord été posée comme une éventualité mais a pris rapidement forme. Ce bureau se compose de représentants du personnel par zones géographiques. Il a été décidé que ses membres se réuniraient deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés. Des représentants des deux premières organisations syndicales françaises au sein d'Ampère France ont été de fait désignés au Bureau du CDRS. Hors de France, il faut se coopter par zone<sup>113</sup> pour faire partie du CDRS. Un secrétaire élu pour une année par les membres du CDRS assure la coordination des échanges entre membres du Bureau. Il n'y a pas eu d'indicateurs prévus, mais des objectifs qualitatifs mentionnés explicitement dans trois articles avec une échéance à respecter. Un bilan doit être remis aux signataires un mois avant la rencontre annuelle entre la direction et les membres du CDRS. Au cours de cette rencontre ce bilan est présenté et discuté. Des ONG peuvent être invitées à cette séance :

*« Le Comité pourra inviter à participer à ses séances, pour les points d'ordre du jour qui le justifient et d'un commun accord entre les membres, des représentants d'ONG »*  
(Extrait de l'ACI sur la RSE du groupe Ampère France).

---

<sup>112</sup> Cette phrase est en gras dans l'ACI d'Ampère France (version 2005).

<sup>113</sup> Des quatre Syndicats anglais, un seul représentera l'Angleterre, de ceux des trois pays (Slovaquie, Hongrie, Pologne) PECO, un seul représentera la zone, un syndicaliste ou représentant du personnel représente la région Asie Pacifique et un dernier représente la zone Amérique Latine (Mexique et Brésil).

D'autre part, une concertation au niveau local entre syndicats nationaux et direction, devra être mise en place. Un budget de 200 000 € par an est, en outre, alloué pour assurer le déploiement de l'ACI.

**Au sein de France Télécom**, le projet de l'accord a été initié par une des organisations syndicales françaises, membre du bureau de l'Alliance, pour poser les bases d'une politique sociale et sociétale concertée. L'ACI est présenté par cette organisation comme une alternative mais aussi comme une « première brique » au projet plus vaste de création du Comité Groupe Monde dont l'Alliance souhaite obtenir le lancement. Cette proposition s'est d'abord heurtée à une Direction à l'avis partagé : en simplifiant, du côté anglo-saxon, un accord n'avait pas lieu d'être et l'idée d'un code de conduite était préférée, bien en ligne avec le caractère d'initiative managériale de la CSR, alors que du côté franco-français, la négociation apparaissait possible, mais sous conditions : il devrait n'avoir pour vocation ni « *une gouvernance paritaire, ni de partage* », ni « *d'importer ou d'exporter un modèle social* » mais plutôt d'apporter des repères aux filiales dans le domaine des ressources humaines afin d'« *éviter les risques médiatiques* »<sup>114</sup>. On peut donc remarquer, qu'implicitement, la direction refuse de mettre en œuvre un modèle propre aux entreprises publiques françaises (et, en particulier, celle d'Ampère France) et surtout de l'exporter vers les pays à bas coûts de main d'œuvre. On peut aussi souligner le refus de la Direction, en l'occurrence le Directeur des Relations Sociales (DRS), d'aborder d'autres domaines que celui de la gestion des ressources humaines (nous y reviendrons plus bas), ce qui met bien en exergue la distance entre l'ACI, la DRH et le dispositif RSE officiel du Groupe.

Selon un délégué syndical présent lors des premières négociations, deux facteurs ont notamment fait pencher la direction vers l'acceptation de l'accord :

*« On ne peut pas dire que c'est un argument qui les a convaincus, peut-être **notre insistance et notre volonté aujourd'hui de faire en sorte que notre entreprise s'inscrive dans le courant mondial des grands groupes internationaux. On avait déjà signé un accord avec Téléfonica, avec OTE et comme on était en train de négocier avec d'autres...** »* (Membre du bureau de l'Alliance intersyndicale de France Télécom, 2008).

---

<sup>114</sup> Ces citations sont extraites du compte rendu du Groupe de travail :Induservices, de *Confrontations Europe*, (15 juin 2007).

Là, on observe bien l'effet de levier de la pression mimétique sur la direction. On voit aussi que la peur d'une dégradation de la réputation de l'entreprise joue en faveur des syndicats.

Contrairement à ce qui s'est passé dans le cas d'Ampère France, les échanges se sont ici engagés en huis clos entre les membres du bureau de l'alliance et le Directeur des Relations Internationales. Les négociations ont abouti à un accord sur la base d'un rapport « donnant-donnant ». Par exemple, contre l'engagement de la direction d'adopter une attitude neutre vis-à-vis du fait syndical, l'alliance s'est engagée à informer la direction, avant toute communication extérieure, si des manquements aux principes de l'accord sont dénoncés par les organisations syndicales locales :

*« Lorsqu'un syndicat n'est pas présent dans l'une des entreprises du groupe, le groupe **France Télécom adoptera une position neutre visant ni à aider ni à empêcher le syndicat de s'implanter.** [...] Si l'UNI ou l'Alliance Syndicale Mondiale UNI du Groupe France Télécom estiment que cet accord, ou l'un de ses principes, n'est pas appliqué dans l'une des entités du Groupe, **elles s'engagent, préalablement à leurs communications externes, à contacter la direction du Groupe France Télécom afin que la concertation nécessaire s'instaure.** De son côté, le Groupe s'engage à prendre, le plus rapidement possible, toutes les dispositions nécessaires pour faire respecter le contenu de cet accord. »* (Extraits du texte de l'ACI de France Télécom).

Le cadre volontaire et faiblement judiciaire de l'accord a aussi fait pencher le rapport de force en faveur de la Direction :

*« La discussion a eu lieu mais avec beaucoup de limites. Là, il n'y avait aucun cadre obligatoire [...] donc **l'accord traite du strict minimum.** »* (Membre du bureau de l'alliance intersyndicale de France Télécom, 2008).

Le thème du service public de télécommunications, tenant à cœur aux organisations syndicales françaises, n'a pu être abordé :

*« Dans une négociation, il y a toujours ce que l'on pense pouvoir obtenir parce qu'on voit bien comment est réceptive la direction. Puis, il y a ce qu'on sait qu'on n'obtiendra pas. **Ça [le service public] c'était hors... à la limite ça aurait pu être un casus belli...** »* (Membre du bureau de l'alliance, 2008)

L'Alliance s'est donc abstenue de proposer des clauses trop ambitieuses (prévoyant de le faire dans le cadre du futur Comité Groupe Monde dont le projet n'est pas encore validé par la Direction) et a choisi de se centrer sur quelques thématiques majeures dans le domaine de

l'emploi (mobilité internationale, accès à la formation, durée du travail et droit aux congés payés,...). Elle a néanmoins tenté de dépasser le confinement aux thématiques sociales traditionnelles, préféré par la Direction, en abordant deux problèmes, d'ordre sociétal, identifiés en interne et défendus par le Président de l'Alliance : la corruption et la pandémie du sida. Ils ont été pris en compte dans le texte de l'ACI de la façon suivante :

***« Le groupe France Télécom informera et participera activement aux campagnes préventives sur les risques pour la santé, en particulier dans les pays à fort risque de pandémie » ; « Conformément à la Charte de déontologie du Groupe France Télécom et à son adhésion au Pacte Mondial, les administrateurs et les salariés veillent au respect des principes de loyauté, d'intégrité et d'objectivité dans leurs relations avec les clients et les fournisseurs. Ils s'interdisent de solliciter des cadeaux, ou des avantages, et d'en accepter qui aient une valeur économique significative. Ils s'abstiennent de toute action irrégulière et de toute participation à des actes de corruption »*** (Extrait de l'Accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail au sein du groupe France Télécom).

Si la direction apporte une réponse au problème du sida, elle ne le fait pas face à celui de la corruption. Elle rappelle ici simplement les principes de « loyauté, d'intégrité et d'objectivité » de sa Charte de Déontologie, que les membres du personnel sont censés appliquer vis-à-vis des clients et fournisseurs. Ce compromis n'induit ainsi pas de plans d'actions qui obligeraient la direction des ressources humaines à se rapprocher des équipes du dispositif Ethique et RSE de l'entreprise.

L'ACI de France Télécom a été signé le 21 décembre 2006 en France, par le Secrétaire Général de l'UNI, les quatre membres du bureau de l'alliance intersyndicale, le Directeur des Ressources Humaines et le Président Directeur Général de France Télécom. L'accord intègre des dispositions se limitant à évoquer quelques droits sociaux fondamentaux au travail, n'impulsant pas, en principe, de changement en interne. Il se réfère aux conventions de l'OIT, à la Charte de Déontologie de l'entreprise et aux principes du Pacte Mondial, comme l'ACI d'Ampère France mais tient ici l'unique rôle de cadre de référence pour les directions des ressources humaines du Groupe. Dans ses modes de fonctionnement, il impose aux dirigeants des filiales « d'informer »<sup>115</sup> le management, les fournisseurs et sous-traitants de son existence, de « veiller » à son application, etc. On a planifié des réunions semestrielles entre

---

<sup>115</sup> Les mots en italique, ici, sont issus du texte de l'Accord de France Télécom.



l'Alliance et la DGRH où on discutera d'un bilan de la situation à partir d'indicateurs issus du reporting RSE. Aucun budget n'a été prévu. L'ACI est à durée indéterminée et il est conçu comme évolutif. La direction et l'alliance sont co-responsables de sa mise en œuvre et de son suivi. Le fait d'attribuer à l'alliance cette responsabilité a renforcé sa légitimité, en tant qu'interlocuteur du dialogue social au niveau international. Cependant, il soulève le problème de sa représentativité puisque l'Alliance ne regroupe que les organisations syndicales affiliées à l'UNI.

**Ainsi, en comparant les contextes d'émergence, la négociation ainsi que le contenu de l'ACI de France Télécom avec ceux d'Ampère France, on peut distinguer son caractère de « caution ».** L'acceptation d'une démarche concertée par la direction, motivée pour des raisons d'image, s'est, en effet, présentée comme **une faveur accordée à l'alliance intersyndicale du Groupe**. Les négociations se sont, de plus, déroulées en comité restreint entre le Directeur des Relations Sociales et le bureau de l'Alliance (non représentatif des membres du personnel), sans que le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe n'intervienne alors que des thèmes sociétaux comme le service public de télécommunications, la lutte contre la corruption, ..., ont été abordés. Et par ailleurs, le contenu de l'ACI, jouant le rôle de cadre de référence pour les seules directions Ressources Humaines (RH) du Groupe, se limite à des généralités en matière de conditions de travail, valorisant l'image de l'entreprise sans lui imposer *a priori* de contraintes supplémentaires. Aucun budget n'est, en outre, prévu pour la mise en œuvre de l'ACI.

Au sein d'Ampère France, où l'ACI constitue le fondement du dispositif RSE de l'entreprise, au contraire, pour chaque filiale concernée par l'accord, des représentants du personnel, de préférence syndiqués, plusieurs membres de Directions RH, Sociétale, Ethique, ..., des parties prenantes externes, des experts de la RSE, ont participé aux négociations. Elles ont abouti à un accord bien plus ambitieux que celui de France Télécom. Cet accord est salué et présenté de toutes parts comme un exemple en matière de dialogue transnational d'entreprise. Perçu comme une véritable politique de changement, l'ACI aborde l'ensemble des champs classiquement couverts par la RSE et accorde une place singulière à la question de l'accès à l'énergie. On voit que les valeurs du Service Public sont défendues par tous. L'accord ouvre l'entreprise vers l'extérieur et d'importants moyens sont prévus pour sa mise en œuvre. Voici ce qu'en pense le Directeur des Relations Sociales de France Télécom :

« Chez Ampère France, ils se sont engagés de manière un peu plus forte ! Notamment en Chine où ils veulent développer la démocratie (rires)... » (Directeur des Relations Sociales de France Télécom, 2008)

On soulignera ici la distanciation exprimée par le rire.

Nous présentons maintenant **une synthèse de notre analyse** (tableau 12) avant de nous centrer sur la manière dont les protagonistes ont saisi les ACI et ce qu'ils en ont fait de leur création jusqu'en 2009<sup>116</sup>.

TABLEAU 12 :  
CONTEXTES D'EMERGENCE, DE NEGOCIATION  
ET CONTENU DES ACI DE FRANCE TELECOM ET D'AMPERE FRANCE

|                                     | France Télécom                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ampère France                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contexte d'émergence des ACI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de redressement (Ambition France Télécom 2005, puis Next)</li> <li>- une alliance intersyndicale créée depuis 2003</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- une forte culture de dialogue social au sein de la maison mère</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Caractéristiques des ACI</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comité restreint de signataires</li> <li>- rapport de force en faveur du management</li> <li>- « minimaliste », centré sur les droits sociaux fondamentaux au travail</li> <li>- attribution de la responsabilité du suivi à l'Alliance intersyndicale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comité élargi de signataires</li> <li>- rapport de force plus équilibré</li> <li>- « ambitieux », contenant des dispositions en lien avec l'environnement, la gouvernance, la mission de service public assumée en France par l'entreprise,...</li> <li>- création du Comité de dialogue sur la RSE et de son bureau (budget+ participation éventuelle d'ONG)</li> </ul> |
| <b>Acteurs clés</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'Alliance avec comme Président un représentant syndical issu d'une filiale hors d'Europe</li> <li>- Le Directeur des Relations Sociales</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- le CDRS avec comme Secrétaire un représentant syndical français</li> <li>- la Direction des Relations Sociales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Enjeux côté syndicat</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer l'influence de l'acteur syndical dans le Groupe</li> <li>- améliorer les conditions de travail au sein des filiales</li> <li>- l'ACI comme première brique pour impulser la mise en place d'un Comité groupe monde</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- maintenir la position de l'acteur syndical dans le Groupe</li> <li>- améliorer les conditions de travail au sein des filiales</li> <li>- formaliser des normes communes</li> <li>- élever les standards de l'entreprise dans les domaines couverts par l'ACI (environnement, accès à l'énergie,...)</li> </ul>                                                           |

<sup>116</sup> Le groupe EDF a renégocié les termes de son accord en 2009. Les négociations se sont déroulées sans achoppement. Les modifications apportées à l'accord ont été minimales. Elles ont essentiellement concerné son périmètre d'application.

|                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Enjeux côté direction</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- image de l'entreprise</li> <li>- cadre de référence pour les directions RH du groupe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre de cohérence pour le groupe défini avec les syndicats (réaffirmer la spécificité de l'activité d'Amère France en tant que prestataire d'un bien vital pour un DD ; accompagner l'internationalisation récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques tout en mobilisant et en motivant les salariés)</li> </ul> |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ***VI.4.3. L'ACI « caution » de France Télécom : une opportunité pour son effectivité du point de vue des syndicats ?***

Nous avons souligné dans le cadre théorique de notre recherche, au sujet des objets « caution », qu'ils sont parfois à l'origine d'événements surprenants dans l'entreprise. Nous montrerons ici, que l'ACI de France Télécom en provoque et nous comparons la dynamique insufflée par cet accord « caution » à celle de l'ACI « solide », « concret » d'Ampère France pour tirer des enseignements sur leur effectivité.

Après la signature de l'accord au sein de France Télécom, chaque partie a adopté une stratégie bien différente. Du côté de l'Alliance, l'ACI est pris très au sérieux, elle compte bien assumer pleinement ses responsabilités et s'en servir pour atteindre ses propres finalités, notamment celle de renforcer le pouvoir de l'acteur syndical au sein du Groupe ; du côté du Directeur des Relations, une attitude plutôt « attentiste » est adoptée.

Dès 2006, l'alliance se lance, en effet, dans **une grande campagne d'information au sujet de l'ACI** auprès des salariés du Groupe en utilisant son réseau d'organisations syndicales affiliées. Une première rencontre est organisée en dehors de l'entreprise, au Mali (avec le soutien de la FSI, UNI) où il n'existe pas encore d'organisation syndicale et une seconde, en interne, au Cameroun où l'organisation syndicale évolue dans des conditions difficiles. Le Directeur des Relations Sociales du Groupe et le Directeur RH local, sont intervenus lors de la seconde rencontre, mais en fin de session, ce qui a été peu apprécié par les membres du personnel présents. Cette rencontre a eu notamment pour effet d'encourager des actions de revendications, au nom de l'ACI, dans les filiales de la zone Asie pacifique, Moyen-Orient et Afrique (AMEA). Par exemple, au Cameroun, la politique de gestion des congés payés a été dénoncée par l'organisation syndicale et après quelques réticences, exprimées par la direction

RH locale, elle a été révisée et mise en conformité avec les exigences de l'accord. Mais, cette rencontre a aussi favorisé **la création d'organisations syndicales dans le groupe** :

*« Je tiens à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la mise en place de notre bureau syndical. Je suis sûr d'une chose : **la rencontre de Douala [...] a été le déclic pour la syndicalisation d'Orange Mali** »* (message électronique d'un syndicaliste issu de la filiale Mali, 2008) ;

*« **C'est à la suite d'échanges avec un membre de l'alliance, puis lors d'un séminaire organisé par l'UNI auquel j'ai été convié par une connaissance, membre de l'Alliance, que j'ai pris l'initiative de fonder une organisation syndicale au sein de ma filiale.** »* (Message électronique d'un syndicaliste issu de la filiale Guinée, 2008).

Trois organisations syndicales ont ainsi vu le jour, entre 2006 et 2008, et d'autres sont en cours de création. Toutes ces nouvelles organisations syndicales ont rejoint le réseau des affiliés UNI. Le bureau de l'Alliance a conduit en parallèle, **plusieurs campagnes de dénonciation pour harmoniser les standards sociaux du Groupe**. Et l'union faisant la force, l'Alliance s'est permise d'aborder des sujets plutôt « durs » en se référant aux principes généraux de l'accord. En 2007, une de ces campagnes dénonçait, en effet ; le partage inégal de la valeur créée au sein de l'entreprise, en évoquant l'octroi d'une prime réservée aux membres du personnel français pour les bons résultats obtenus par le Groupe. Elle a abouti à l'annonce d'une prime collective, dont le montant a été calculé à partir de celui des rémunérations locales. Une autre campagne concernait la stratégie de l'entreprise favorisant, selon l'Alliance, les actionnaires au détriment des conditions de travail au sein du Groupe :

*« L'Alliance se félicite de l'accord [...] en même temps, elle trouve inacceptable que le groupe privilégie la rémunération des actionnaires au détriment de l'emploi... »<sup>117</sup>.*

Au niveau local, l'ACI a donc été saisi par les organisations syndicales. En France, où l'ensemble des dispositions de l'accord sont appliquées à la lettre, il a surtout servi pour soutenir les revendications des adhérents implantés dans les filiales, ainsi que celles des fournisseurs et sous traitants du Groupe :

*« Je prends des entreprises sur les appels téléphoniques qui travaillent aussi pour [France Télécom], il y a des sous-traitants en France mais aussi en Tunisie, [...] on a*

---

<sup>117</sup> Communiqué de presse des fédérations syndicales françaises affiliées à l'UNI « Journée mondiale le 31 mai 2007 pour l'emploi et le développement des droits à FT/Orange » : [www.f3c-cfdt.fr/actualites/](http://www.f3c-cfdt.fr/actualites/)

*créé déjà des liens et l'accord social sert [...] ils peuvent s'en inspirer... »* (Membre du comité exécutif de l'Alliance, 2008).

Là, l'ACI est utilisé par les centrales syndicales françaises pour renforcer **leur pouvoir d'influence dans l'entreprise, ainsi que dans la chaîne de production**. Ailleurs, dans le reste du Groupe, notamment dans les filiales situées hors d'Europe, les organisations syndicales l'emploient plutôt pour **contourner leur Direction RH** (bien souvent peu encline à la discussion) et pour atteindre un niveau de décision plus élevé :

*« Le représentant [syndical] de telle filiale appelle directement le Directeur des relations internationales... sans l'Alliance, l'accord, il n'aurait même pas pu faire ça [...] ! »* (Président de l'Alliance, 2008).

L'ACI casse ainsi le mythe du siège « tour d'ivoire ». En outre, dans ces lieux où la conception du pouvoir est bien souvent différente de celle que l'on observe dans les pays occidentaux, l'ACI revêt un caractère symbolique particulier :

*« Dès que vous adhérez à un syndicat vous êtes catalogués...au départ nous avons été traités de casseurs [...] au niveau de la syndicalisation, on voulait expliquer aux gens : n'ayez plus peur, voilà !, le « Grand Patron » a signé, chacun est libre de se syndiquer »* (Syndicaliste d'une filiale du groupe situé en Afrique, 2008)

On voit ici qu'il sert à légitimer l'activité syndicale auprès du management local, comme auprès des salariés.

**S'agissant du comportement « attentiste » du Directeur des Relations Sociales, il est observable en interne.** Dans les discours de l'entreprise, on peut lire que le réseau des directeurs RH du groupe a été informé de l'existence de l'ACI. Pour autant, aucune journée d'information ou de formation n'a été organisée, à plus forte raison par la DREDD qui n'est en rien impliquée. D'ailleurs, contrairement à ce qui était prévu, aucun indicateur de suivi n'a été communiqué depuis la signature de l'accord. Par contre, **le Directeur s'est révélé bien plus actif en matière de communication tournée vers l'extérieur**<sup>118</sup> :

*« J'ai beaucoup présenté cet accord je l'ai présenté à l'ORSE, au Ministère du Travail [...] »* (Directeur des Relations Sociales, 2008)

France Télécom s'est de toute façon engagée sur des principes que l'entreprise maîtrise :

---

<sup>118</sup> La Direction a cependant adopté une politique extérieure de retrait sur le thème du dialogue social depuis 2008. Cette politique est probablement liée au contexte social dégradé.

*« La base, les droits humains fondamentaux, [...] on a sanctifié ça, si j'ose dire, dans le cadre d'un accord international... » (Ibid.).*

Au niveau local, malgré l'attitude « attentiste » du Directeur des Relations Sociales, nous avons pu constater que certains Directeurs RH, à la recherche de repères, l'utilisaient bien comme cadre de référence :

*La mission « pour nous [DRH], c'est déjà de voir les accords qui ont été signés au niveau du groupe et de s'assurer que toutes les problématiques qui ont été identifiées dans ces accords [...] ont bien été prises en compte au niveau de nos politiques [...] on n'a pas toujours des cabinets de conseil à notre disposition [...] ». » (Directeur des Ressources Humaines d'une filiale de la zone AMEA, 2008)*

**Plus surprenant, l'accord sert aussi, au moins, à deux porte-parole du dispositif RSE officiel du Groupe :** le Directeur Qualité fournisseurs, dont nous venons d'exposer plus haut les fonctions, le mentionne dans les programmes de formation des acheteurs, pour leur rappeler l'obligation de « loyauté, d'intégrité et d'objectivité » qu'ils doivent honorer dans leurs relations avec les fournisseurs et sous traitants ; le Directeur Diversité de France Télécom, travaillant indépendamment du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, se sert de la disposition « non-discrimination » contenue dans le chapitre « respect des droits humains fondamentaux » de l'ACI comme cadre de référence et instrument de légitimation :

*« C'est comme les directives de Bruxelles [...] il y a des choses qui sont au niveau international et à nous de les intégrer au niveau local... » (Directeur de la diversité, 2008).*

Ainsi, chez France Télécom, nous nous trouvons face à **un modèle de dialogue social finalement assez « traditionnel » transposé à l'échelle internationale**. L'ACI « caution » n'a pas gommé le rapport de force Direction-syndicats. Par contre, il a permis **de le rééquilibrer**, alors qu'il penchait largement du côté de la Direction, en créant et cimentant des solidarités d'intérêts du côté des organisations syndicales. On a pu aussi constater qu'il sert d'outil de légitimation à certains cadres RH et porte-parole RSE. Mais pour l'instant, présentons la dynamique insufflée par l'ACI d'Ampère France. Elle nous permettra notamment de mieux mettre en perspective le comportement attentiste du management de France Télécom, vis-à-vis de son ACI.

**Au sein d'Ampère France**, la situation est très éloignée, voire opposée, à celle de France Télécom. L'on se trouve, en effet, en présence d'une Direction des Relations Sociales très impliquée dans le déploiement de l'ACI, et d'acteurs syndicaux, impliqués mais déstabilisés par les nouvelles règles du dialogue social imposées par cet accord, d'autant qu'ils ne reçoivent pas de soutien des quatre FSI signataires.

Contrairement à France Télécom, où le travail conjoint entre organisation syndicale et Direction n'est pas encore de mise, chez Ampère France, il a été dès le départ recherché. Lors des réunions du Comité de Dialogue sur la RSE (CDRS), les syndicats du groupe et la Direction ont déterminé ensemble les articles prioritaires pour l'année. A partir de ce cadre, les filiales ont choisi leurs propres priorités dans le respect du principe de subsidiarité posé par l'accord. De plus, pour le suivi, un groupe de travail paritaire a proposé **des indicateurs** et ils ont figuré, dès 2006, dans le bilan de progrès. Il est intéressant de souligner que **les réunions du CDRS se sont basées en grande partie sur des documents et des ordres du jour émis par la Direction des Relations Sociales** qui a centralisé toutes les données des filiales pour préparer le bilan Groupe et a réalisé un recueil de bonnes pratiques. Devant l'asymétrie d'information dénoncée par les délégués syndicaux membres du CDRS, cette Direction s'est, en outre, assurée que chaque filiale présente, à ses propres organisations syndicales, un bilan local pour discussion, avant qu'il ne parvienne au siège pour l'élaboration du bilan Groupe. Par contre, les bilans locaux n'ont pas encore été perçus par les acteurs syndicaux comme co-élaborés, mais seulement, présentés pour discussion :

*« Le management dit : voilà, c'est le rapport, c'est le bilan. **Mais pour établir ce bilan, aucune participation** »* (syndicaliste membre du CDRS, 2008).

Moins organisés, les syndicats se sont retrouvés *« assommés »* sous la masse des informations. On peut donc remarquer qu'ici **les organisations syndicales sont fortement tributaires de la Direction des Relations Sociales du Groupe** et que cette situation tend à les immobiliser.

Le cadre extensif de l'accord ne joue pas en faveur des organisations syndicales :

*« Au fond depuis le départ, nous en tant que syndicat, on est plutôt sur le social, un petit peu plus sur le sociétal, que sur l'environnemental à proprement parler quoi. **Notre légitimité, on la tire des salariés** »* (membre du bureau du CDRS, 2007).

On voit ici que **les membres du bureau du CDRS ne se sentent pas à l'aise pour aborder l'ensemble des champs couverts par l'accord** et pourtant, en tant que responsables du suivi



de l'ACI, il le faut bien. Même si cet avis n'a pas été partagé par toutes les organisations syndicales, nous constatons que les thèmes présents dans l'accord ont eu tendance à brouiller les esprits et à disperser l'action. Jusqu'en 2008, on peut, en effet, observer qu'aucune action de sensibilisation n'a été entreprise par le CDRS au niveau international. Cette situation peut aussi s'expliquer par une implication limitée des quatre FSI dans le suivi de l'ACI ; peut être parce qu'aucune ne s'est sentie plus légitime qu'une autre pour soutenir le CDRS, comme le fait la FSI UNI, auprès de l'Alliance intersyndicale de France Télécom. Selon l'avis d'un délégué syndical, membre du Bureau :

*« Ils nous ont un peu laissé la bride sur le cou ».*

Par ailleurs, face aux moyens humains syndicaux et matériels estimés faibles, les tensions entre organisations syndicales, particulièrement françaises, ont été mises de côté tant que le rôle de secrétaire du CDRS a été tenu par un représentant du syndicat majoritaire. Au départ de ce dernier, l'enjeu de l'élection a réveillé certaines rivalités. A la date des interviews réalisées (juillet 2008), le secrétariat est assuré par un représentant de la seconde organisation syndicale en France. Entre deux rencontres du Bureau, nous avons pu constater que **la mobilisation et la communication entre organisations syndicales, sont restées limitées**. Et lors des rencontres du CDRS, d'après un membre français :

*« Ah ! C'est compliqué, parce qu'il y a des gens qui sont au Comité, qui représentent des milliers de salariés. Il y en a d'autres qui représentent 200 ou 300 salariés. **Tout le monde ne vient pas chercher la même chose**, c'est comme au Comité d'entreprise européen, il y en a qui viennent juste balancer leurs revendications ».*

**L'esprit coopératif de départ n'est donc plus autant à propos**. Aucune revendication de type collectif, comme celles déployées par les campagnes de France Télécom n'a d'ailleurs été menée au nom du CDRS. Mais, il est vrai que l'accord, construit et négocié collégialement, tient compte déjà de nombreuses attentes exprimées par les organisations syndicales (on y trouve par exemple une disposition sur l'intéressement et la protection sociale).

En France, malgré le caractère étendu de l'accord, les thèmes « non-salariaux » sont peu mobilisés par les organisations syndicales. La sous-traitance est le thème phare, comme dans le cadre de l'ACI de France Télécom. Tandis **que la notion de RSE est globalement mal comprise**. Selon un représentant syndical français :

*« Les salariés lorsqu'ils entendent ce terme tombent de l'armoire, ils ne savent pas de quoi on parle ».*

Cette notion a été perçue par beaucoup comme une question internationale, ne les concernant pas directement. Dans les pays d'Asie-Pacifique, on a retrouvé chez Ampère France une façon d'utiliser l'accord, similaire à celle observée dans les filiales hors d'Europe de France Télécom. Les représentants des salariés ont pu, à travers les rencontres du CDRS, exprimer leurs attentes de manière directe, auprès de la Direction des Relations Sociales du Groupe. On peut aussi souligner que **certaines organisations syndicales situées dans ces pays se sont mieux accommodées que les françaises de la notion de RSE**. Il faut dire qu'elle a coïncidé avec l'émergence du dialogue social. Parfois même, les pratiques de l'entreprise sur les volets environnemental et sociétal, regroupées sous l'appellation de développement durable, ont précédé le dialogue et les pratiques d'ordre purement social. Dans quelques pays, notamment ceux qui ont signé une déclinaison de l'accord au niveau national, les organisations syndicales l'ont utilisé comme un argumentaire de plus dans leurs revendications, comme nous l'a relaté l'un des représentants d'une organisation syndicale française membre du bureau du CDRS :

*« En particulier, en Hongrie [un membre hongrois du Comité] disait dans le cadre d'un licenciement programmé : « j'ai mis devant le nez de mes patrons l'accord RSE pour leur dire : attention, il y a un accord » et il est convaincu que grâce à cet accord il a pu sauver quelques emplois ».*

**La Direction, quant à elle, considérant l'accord avant tout comme un cadre de mise en cohérence, a privilégié la sensibilisation interne** et n'est intervenue à l'extérieur qu'à la suite de sollicitations (parfois en binôme avec le secrétaire du CDRS). Les directeurs RH ont été informés de l'existence de l'ACI. En France, plusieurs séminaires destinés aux cadres nouvellement embauchés et des interventions en région ont eu lieu. La Direction des Relations Sociales s'est organisée et a fait le lien entre les métiers et les filiales. Un comité stratégique managérial a été constitué pour s'assurer de l'application de l'ACI dans une approche de gestion des risques, de remontée des bonnes pratiques et de diffusion de son contenu. Des comités opérationnels Europe et France réunissant les Directeurs RH des différentes filiales et métiers ont aussi été créés et se réunissent plusieurs fois par an. **L'obligation de rendre des comptes, chaque année**, devant le CDRS et l'intégration d'indicateurs de RSE dans les revues de performance des Directeurs, ont obligé à structurer les démarches autour des thématiques de l'ACI. « Top down », le processus s'est cependant

construit avec la contribution des différents métiers. Un DRH français nous a raconté son expérience :

*« On nous demande d'abord d'exprimer nos priorités, ça remonte, après c'est intégré enfin c'est agrégé, [...], et puis après ça devient des priorités niveau Groupe et après ça redescend... ».*

Si l'appropriation par les salariés de l'accord reste limitée, l'objectif est clair selon la Direction des Relations Sociales :

*« Il faut de l'impulsion managériale et continue, [...] de l'imprégnation dans la culture, dans les réflexes, dans le geste quotidien, du sens et puis une pertinence et une continuité dans la volonté managériale ! Nous on est plutôt sur ce schéma là »*

(Responsable du suivi de l'accord au sein de la Direction des Relations Sociales, 2008).

On voit qu'à partir de l'ACI, une véritable dynamique, impulsée par la Direction des Relations Sociales, est mise en œuvre au sein d'Ampère France. L'ACI, a ainsi influé la stratégie du groupe dans pratiquement tous les domaines couverts par l'accord. Par exemple, des avancées ont été obtenues en matière d'accès à l'énergie, dans certains pays hors d'Europe et trois faits majeurs dans l'histoire du Groupe lui sont attribués : les conditions exemplaires de cession des filiales sud-américaines, l'existence de systèmes d'intéressement sur le périmètre de l'accord, et de larges progrès en matière de lutte contre les discriminations dans les pays d'Europe de l'Est.

Ainsi à Ampère France, la décentralisation, si elle a eu **l'avantage de laisser s'exprimer toutes les organisations syndicales, a conduit ces dernières à se confiner à leurs revendications nationales**. Dans ce contexte, le dialogue a surtout été entretenu entre les organisations syndicales françaises, peu à l'aise avec la notion de RSE, et la Direction des Relations Sociales, très impliquée dans le déploiement de l'ACI. Le choix des plans d'action et la mise en œuvre des décisions ont d'ailleurs été pour l'essentiel, gérés par cette Direction.

Le tableau 13, ci-dessous, résume les rôles tenus par les différents protagonistes des ACI :

TABLEAU 13 :  
DYNAMIQUE DES ACI DE FRANCE TELECOM ET D'AMPERE FRANCE

|                                             | France Télécom                                                                                                                                                                                                                                            | Ampère France                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alliance / CDRS</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- campagnes de sensibilisation</li> <li>- suivi du déploiement de l'ACI (réunions)</li> <li>- actions de revendications (rémunération, dialogue social)</li> <li>- soutien aux acteurs syndicaux locaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi du déploiement de l'ACI (réunions, bilans, indicateurs notamment sur les volets social, gouvernance, et les actions en faveur d'un accès étendu à l'électricité)</li> </ul>                                         |
| <b>Organisations syndicales française</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- thèmes forts : relation fournisseurs/sous-traitants</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi en comité spécifique</li> <li>- thèmes forts : relation fournisseurs/sous-traitants, nouveaux thèmes sociaux</li> </ul>                                                                                             |
| <b>Organisations syndicales Hors France</b> | instrument de pression pour les questions sociales au sein des filiales                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Direction groupe</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- promotion externe (attitude de retrait depuis 2008)</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- plan stratégique</li> <li>- structuration du processus de déploiement de l'ACI en respectant le principe de la subsidiarité</li> <li>- promotion externe limitée (avec la présence de représentants syndicaux)</li> </ul> |
| <b>Directions locales</b>                   | cadre de référence pour les managers RH et les correspondants RSE                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Donc, l'effectivité d'un ACI ne dépend pas de sa forme** puisque des résultats ont été obtenus : dans le cadre de l'ACI « caution » de France Télécom, caractérisé par une organisation construite sur la base d'un rapport de force traditionnel, s'exerçant à l'échelle internationale, comme dans celui de l'ACI « solide », « concret » d'Ampère France reposant sur une organisation consensuelle, **mais plutôt de la capacité des acteurs à trouver et négocier une forme qui convienne à leurs objectifs**. Cette interprétation rejoint celle de Pezet (2005), lorsqu'il observe la négociation et les effets des Conventions Collectives nationales intégrant la gestion des compétences.

**Chez France Télécom, l'étude a bien mis en lumière le refus de la direction de s'inscrire dans le modèle social propre aux entreprises publiques françaises** (et surtout de l'exporter vers les pays à bas coûts de main d'œuvre). Cependant, cette idée ne déplait pas à l'Alliance, déterminée à poursuivre ses actions de revendications pour aligner les standards sociaux, voire sociétaux (enjeu du service public de télécommunication) de l'entreprise sur ceux de la

France. La forme « caution » de l'ACI jusqu'ici lui a, en tout cas, permis d'obtenir des résultats conséquents.

Il est aussi intéressant de souligner la distanciation opérée par le Directeur des Relations Sociales entre le métier des Ressources Humaines et le dispositif RSE officiel du Groupe. Elle révèle bien que l'absence du « S » dans la dénomination de ce dispositif jusqu'en 2010, n'était pas anodine. **Quant à la comparaison avec le cas Ampère France, elle permet de mettre en relief que l'association des logiques du DD et du SP peut être bénéfique pour le développement de l'entreprise, autrement que dans une perspective d'opportunité d'innovation et de rationalisation productive.** Au sein d'Ampère France, à la recherche de positions communes, le CDRS a été créé comme une instance de suivi de l'ACI et a donné un ton aux relations sociales internationales, bien différent de celui caractérisant celles locales au sein du groupe, notamment en France : « *Le plus on monte, plus c'est consensuel. En bas ça pique, [...] Donc jusqu'au Comité d'entreprise européen, c'est les relations sociales dures. Ca se fritte...* ». Le choix de thématiques RSE a conforté ce mouvement puisque comme le souligne l'un des représentants syndicaux français : « *Le dialogue s'accroche sur des bases non polémiques sur lesquelles on a toutes les chances entre Syndicats et Direction de se retrouver* ». Côté management, les outils mis en place par la direction ont permis de **fédérer et structurer le Groupe** au niveau International. Par la recherche de bonnes pratiques et la définition de thématiques communes, les différents métiers et filiales ont trouvé des ponts à exploiter et se sont, en outre, décroisés. A force de discussions et d'échanges multilatéraux, c'est bien un nouveau modèle qui a éclos, s'appuyant sur l'héritage des valeurs de SP de l'entreprise tout en intégrant des préoccupations locales d'autres pays et se tournant vers de nouveaux modes de management.

#### ***Résumé : IV. Le dispositif RSE hybride de France Télécom***

Notre objectif dans ce chapitre était donc de mettre en lumière la manière dont la RSE se déploie, au niveau du Groupe, d'Opérations France (OPF) et aux nouvelles frontières de l'entreprise (précisément, dans les domaines de la relation-fournisseurs et des relations sociales).

Nous avons commencé ce travail en explorant le mode d'existence de la démarche RSE au niveau Groupe pour comprendre comment celle-ci, apparemment hétérogène et décentralisée, renvoie à l'extérieur la représentation d'une forme uniformisée et systématisée.

Nous nous sommes d'abord intéressée au centre de traduction et à son organisation. Nous avons alors pu constater que la relation de dépendance, qui lie ce centre aux autres entités du Groupe, justifie en partie son approche plutôt « window dressing » et sa logique Business Case et qu'elle facilite l'émergence de dispositifs RSE se construisant dans une relative indépendance.

L'analyse des différents dispositifs RSE « autonomes » du Groupe a, ensuite, révélé que certains d'entre eux s'inscrivent dans la continuité de l'approche plutôt « window dressing » du centre de traduction, quand d'autres relèvent du registre du « symbolique » ; et d'autres encore de celui de la transformation du « cœur de métier ».

Nous avons aussi mis en exergue qu'il revient au centre de traduction de définir des stratégies (jeu de compromis, utilisation de l'outil de reporting RSE,...) pour identifier ces différents dispositifs, les agréger (selon les trois orientations, structurant le dispositif RSE officiel de France Télécom: « inclure », « être attentif », « préserver ») et les présenter dans le rapport annuel « Responsabilité d'Entreprise et DD » de France Télécom. De l'extérieur, la démarche RSE semble alors bien marquer une forme d'unification, de systématisation.

Au niveau d'Opérations France, où s'ancre l'esprit du SP et où se déploie depuis un certain temps, la « RSE », notre objectif était de mettre en lumière la manière dont le(s) dispositif(s) RSE prend (nent) forme(s) maintenant, et s'intègre(nt) dans les pratiques quotidiennes de la filiale.

Nous avons d'abord exploré les modes d'agissement des porte-parole RSE d'OPF. Ces acteurs entretiennent une relation plutôt tendue avec les membres du centre de traduction, mais déploient bien une RSE plutôt « window dressing » influencée par l'impulsion d'un management, plaçant au cœur de sa stratégie, la profitabilité des ventes et donc *in fine* la satisfaction des actionnaires du Groupe. Nous avons ensuite analysé l'inscription de la RSE dans les pratiques des Directeurs de boutiques, et notamment montré qu'entre les discours tenus par les porte-parole RSE du Groupe et les pratiques de terrain, plusieurs contradictions sont manifestes et qu'elles révèlent les difficultés d'une intégration effective de la RSE dans l'entreprise. Aucun lien, entre SP et RSE, n'a par ailleurs été évoqué par les acteurs rencontrés.

Aux nouvelles frontières, l'analyse du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et les éclairages comparatifs que nous avons mobilisés (deux dispositifs « Achats responsables » d'entreprises privées multinationales et deux autres de grands services publics de réseaux) ont permis de dégager deux grandes tendances de dispositifs « Achats responsables » (Brabet, à paraître) :

- ceux « partenariaux » centrés sur la «*shared value*», la valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorisent un travail en commun ;
- et ceux de contrôle, avant tout défensifs, qui visent principalement à protéger l'image de l'entreprise des scandales qui pourraient l'éclabousser, et dans la mesure du possible à la faire briller.

Aujourd'hui, France Télécom allie ces deux types de dispositifs, mais pour l'instant, n'utilise le dispositif partenarial que dans le cadre d'opportunités en lien avec la dimension environnementale du DD. France Télécom ne réalise, en outre, guère d'efforts en matière de contenu des normes sociales appliquées aux achats, contrairement aux deux grands services publics de réseaux de l'échantillon.

Quant à l'analyse du dispositif agissant dans le domaine des relations sociales de l'entreprise : l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, la comparaison avec l'ACI d'Ampère France a permis de justifier le caractère d'objet « caution » que nous lui avons attribué après notre première investigation. Notre objectif était, ensuite, de vérifier si ce type d'objets crée bien de larges possibilités d'action pour ses utilisateurs et s'il favorise l'émergence d'effets surprenants comme nous l'avons souligné dans la première partie de la thèse.

L'étude a bien confirmé ces deux points. Nous avons en effet observé que les organisations syndicales (organisées en Alliance intersyndicale) ont obtenu de la part de la Direction l'application de mesures nouvelles en faveur de salariés de filiales situées hors d'Europe, alors que la Direction présentait l'ACI comme « *une politique venant constater l'existant* ». Nous avons aussi tiré deux enseignements plus généraux :

- l'effectivité d'un ACI repose, surtout, sur la capacité des acteurs à trouver et négocier une forme qui convienne à leurs enjeux (Ngaha et Gissinger, 2010) ;
- la conjonction des logiques du DD et du SP peut être bénéfique pour le développement de l'entreprise, autrement que dans une perspective d'opportunités d'innovation et de



rationalisation productive. Au sein d'Ampère France, une dynamique d'échanges, de partages de bonnes pratiques entre personnels de métiers et d'entités divers et partenaires sociaux, autour de l'ACI, bâti en tenant compte de l'héritage du SP, a en tout cas semblé, au moment de notre étude, favoriser l'instauration d'un climat interne favorable à la productivité.

## *Conclusion du chapitre IV*

---

Dans ce chapitre, nous nous sommes donc consacrée à l'étude de la dynamique du (des) dispositif(s) RSE de l'entreprise. Au niveau Groupe, nous nous sommes demandée s'il émerge un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement décliné, ou au contraire plusieurs dispositifs, peu connectés, même s'ils sont classés sous un vocable commun. Dans les espaces d'action que constituent Opérations France, le département en charge de la relation fournisseur au sein de la direction des Achats ainsi que celui des relations sociales internationales dans la direction Ressources Humaines, nous nous sommes centrée sur la manière dont les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent d'autres dispositifs « autonomes »).

Qu'avons-nous appris ?

D'abord, l'analyse du mode d'existence de ce dispositif, à l'échelle du Groupe, a permis de souligner que toutes les décisions et actions engageant l'énoncé « la RSE » étaient loin d'être impulsées par le centre de traduction du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Il émerge, en effet, plusieurs dispositifs « autonomes », dont certains se présentent comme des déclinaisons du dispositif officiel et d'autres comme déconnectés de ce dernier.

**Le dispositif RSE officiel du Groupe et les dispositifs « autonomes » s'organisent et remplissent des fonctions bien différentes dans le Groupe :**

- Le dispositif RSE officiel, centré sur la communication et l'anticipation des risques, s'est révélé comme plutôt défensif et garant de la préservation des sources de valeurs financières de France Télécom ; on peut le qualifier de plutôt « window dressing », car le discours prime sur l'impulsion d'actions en faveur du DD, mais sous contrainte, dans la mesure où son orientation est, en grande partie, le produit de sa situation de dépendance vis-à-vis des autres entités du Groupe. Pour le mettre en œuvre, le centre tient compte des attentes des agences de notation extra financière, des clients grands comptes, voire des fournisseurs stratégiques, des comportements de ses concurrents,... et présente la RSE comme un avantage (logique du Business Case). Ce centre s'appuie sur un large réseau de porte-parole et d'actants non-

humains (logiciel de reporting RSE, rapport annuel Responsabilité d'Entreprise et DD,...). Ce centre exerce surtout de l'influence auprès des filiales peu expérimentées dans la RSE. Les autres dispositifs « autonomes » créent, soit des effets d'image soit de l'innovation et de la rationalisation productive. Les effets d'image sont le produit des dispositifs symboliques. On va au-delà de la communication pour entreprendre des actions, identifiées comme socialement responsables, sans intention cependant de toucher au cœur des situations. Ces dispositifs symboliques ne mobilisent que peu d'actants dans la mesure où ils n'ont pas vocation à transformer les pratiques quotidiennes de l'entreprise (cas de l'accord cadre international (ACI). L'innovation et la rationalisation productive relèvent des dispositifs de cœur de métier. Ils impliquent, au contraire, d'importants moyens, car on a affaire à de véritables politiques d'innovation qui touchent un ou plusieurs des maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise (révision des choix d'investissement dans le développement de produits nouveaux, des méthodes de production, de distribution, réaménagement des compétences internes, des interfaces producteurs/fournisseurs/distributeurs/clients,...). Ces dispositifs de « cœur de métier » concernent ceux de l'Innovation, du Marketing, de la R&D, voire des Achats.

Tous ces dispositifs se rejoignent, par contre, autour de la **logique du Business Case**.

Ils lient systématiquement les logiques du DD et de la rentabilité, très souvent en répondant à des exigences court-termistes, de MVA (développement d'objets conviviaux pour l'environnement,...) ; plus rarement, en tenant compte de celles du Développement Durable, mais aussi de la logique du SP tout en adoptant une logique de rentabilité long terme (stratégies BOP, de l'intérêt général par procuration,...). Ce consensus autour de la logique du Business Case, permet alors au centre de traduction de réaliser un travail d'harmonisation de l'ensemble des dispositifs : des enjeux globaux et fédérateurs sont définis (inclure, être attentif, préserver) et lui offrent la possibilité, le moment venu, de valoriser la démarche RSE de France Télécom auprès des agences de notation extra financière, des médias...sous une forme cohérente.

Quant à l'analyse dans les espaces d'action, elle a permis de mettre en lumière que **le caractère managérial du dispositif RSE officiel est un trait commun à l'ensemble des dispositifs classés sous le même vocable au sein de France Télécom**. Dans les trois espaces d'action, **le dialogue avec les parties prenantes** est, en effet, faible. Il est engagé cependant dans deux situations, lesquelles obéissent à des logiques différentes :

- **l'une utilitariste et pro-active**, de l'ordre du marketing classique ou d'une vision plus relationnelle/partenaire. Ainsi, OPF engage-t-il un « dialogue » avec les parties prenantes clients dans une approche très semblable à celle de l'enquête d'opinion. Ainsi, le service Achat noue-t-il, au contraire, un partenariat progressif avec la SAGEM, l'un de ses fournisseurs stratégiques.

- **l'autre défensive**, le dialogue s'engage alors en réponse à une pression exercée par de nouvelles normes sociales, bien souvent professionnelles ou par un contre-pouvoir de l'entreprise. Ce dialogue peut alors mener à la construction d'un dispositif symbolique, conçu à partir d'objets relevant du registre de la caution, comme cela s'est produit dans le domaine des relations sociales (cas de l'ACI), mais il peut aussi aboutir à d'autres types de dispositifs (window dressing ou plus probablement de cœur de métier), tout dépend de la volonté des acteurs et des perspectives qu'offre le projet.

Dans les situations analysées, nous avons aussi pu observer **que le comportement des parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise face aux traductions RSE est fortement conditionné par leur mode de conception (assimilation, caution, appropriation):**

- **le mode de l'assimilation** vise un changement effectif dans les pratiques, à partir de lignes directrices strictes, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un contrôle de la part des porteurs des initiatives RSE. A OPF, on a vu par exemple, la manière dont l'une des actions phares de la filiale, l'action en faveur de la facture électronique est intégrée dans les pratiques quotidiennes des Directeurs de boutique de vente, sans tenir compte de leur avis : des objectifs, des indicateurs de suivi sont définis et s'intègrent dans l'évaluation des vendeurs. Plus généralement, cette étude a révélé l'effet du mode de l'assimilation sur les représentations de la RSE des membres d'OPF où se déploie un dispositif de type authentiquement « window dressing ». Ces lignes directrices, dans un environnement déjà extrêmement cadré (politique de standardisation des boutiques) limitent d'emblée le champ d'action des salariés. Ne pouvant pas tirer parti de la RSE, ces derniers la considèrent avant tout comme un exercice d'image, de marketing (ce qui d'ailleurs correspond bien au rôle attribué à la RSE dans cette filiale) et remplissent les missions qui leur sont assignées dans ce cadre, uniquement quand le contrôle est effectif (par exemple, en l'absence de contrôle, les Directeurs de vente ne jouent que très partiellement leur rôle de formateur pour diffuser la Charte éthique).

- **le mode de conception pour l'appropriation**, destiné dans l'entreprise aux parties prenantes stratégiques, au contraire, permet à ces dernières de participer activement à l'initiative RSE et d'y trouver un intérêt fort. Tel est le cas, en ce qui concerne le traitement de fournisseurs stratégiques pour contribuer au DD. Nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer des fournisseurs stratégiques pour mieux comprendre leurs réactions vis-à-vis de l'approche partenariale initiée au nom de la RSE. Néanmoins le succès du partenariat France Télécom-Sagem, au travers de la commercialisation d'une gamme de téléphones avec étiquetage « écologique », révèle qu'un travail commun a bien été mis en place et que celui-ci s'est construit, non à partir de procédures pré-définies, mais a mûri progressivement au travers d'une série d'expérimentations.

- enfin, **le mode de la caution** qui n'implique que très partiellement le management, laisse d'importantes marges de manœuvre aux parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise. Chez FT, nous avons centré notre attention sur le dispositif de l'ACI, impliquant le contre-pouvoir syndical, et conçu par le management sur ce mode de la caution. Cette étude a révélé que les effets surprenants, déjà identifiés par d'autres recherches, ont bien émergé. Les partenaires sociaux ont, en effet, obtenu la mise en œuvre de nouvelles mesures dans le domaine des conditions de travail, alors que l'ACI était présentée par son responsable au sein de France Télécom comme « *une politique venant constater l'existant* ». Mais, il convient de souligner que l'on se trouve face à un contre-pouvoir organisé et habitué à jouer le rapport de force avec l'entreprise.

Par ailleurs, si nous nous situons dans une perspective plus dynamique, nous avons pu observer des évolutions importantes du dispositif RSE, de sa naissance jusqu'à nos jours. D'abord, très largement centré sur la communication et pris en charge par un centre de traduction officiel, il influence aujourd'hui de nombreux acteurs de l'entreprise qui participent désormais à sa construction. Originellement conçu comme très éloigné de la logique du SP, aujourd'hui il en mobilise parfois l'esprit pour se développer.

Nous proposerons, maintenant, de conclure cette partie, en discutant justement de l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité, telle qu'elle s'est traduite au sein de France Télécom.

## *Conclusion de la partie 2*

---

Il nous faut maintenant confronter nos résultats aux scénarii, articulant de manières différenciées, les logiques du DD, du SP et de la profitabilité, que nous avons bâtis.

**France Télécom se trouve dans une situation hybride.** L'entreprise mêle en effet des comportements « court-termistes » et de « long terme ». Elle segmente et différencie ses stratégies en fonction des marchés desservis, du domaine traité et, pour l'instant, a choisi de ne pas promouvoir un jeu collectif permettant de renforcer ses missions de service public et leurs modes de financement spécifiques.

**Les comportements « court-termistes », orientés par la recherche maximisée du profit, sont illustrés par des dispositifs, plutôt « window dressing » et « symboliques » de l'entreprise** qui apparentent la démarche RSE à une opération de communication visant à embellir l'image de France Télécom. Ils ne transforment guère le cœur de métier de l'entreprise, n'influencent pas la R&D, la mise sur le marché de nouveaux produits ou les processus de production. Et par ailleurs rejettent toute référence au SP.

Ainsi, **le rôle du dispositif RSE officiel de France Télécom consiste-t-il, pour l'essentiel, à préserver les sources de valeur financière de l'entreprise par une communication adaptée, en particulier, aux agences de notation extra-financière.** Cette orientation, nous l'avons vu, s'explique, en partie, par la relation de dépendance qui lie le centre de traduction à l'ensemble des entités du Groupe. Ces dernières, contraintes à accorder une priorité absolue à la satisfaction des actionnaires, n'ont guère de marge de manœuvre pour s'engager dans des projets ambitieux en faveur du social et de l'environnemental. Le centre de traduction n'a alors d'autre choix que de s'adapter et c'est par un jeu de compromis subtils qu'il parvient à dégager un programme d'actions en interne... souvent, sans prise réelle sur les pratiques. Mais cette orientation « window dressing » est aussi liée au contexte général du secteur où prolifèrent les initiatives collectives défensives « parapluies », visant à protéger la réputation des membres (y compris France Télécom), ainsi qu'à exercer un lobbying pour combattre toute régulation et favoriser le développement d'une concurrence la plus libre possible. Il faut cependant noter que le centre de traduction contribue à une sensibilisation de l'entreprise aux enjeux du DD.

Quant aux dispositifs « symboliques », ils résultent, bien souvent, de pressions normatives professionnelles. C'est, en tout cas, ce que nous avons constaté au sein de France Télécom et particulièrement dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines. On a en effet assisté au déploiement de quelques actions RSE valorisantes comme la signature de l'accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail avec les partenaires sociaux de l'entreprise ou encore le lancement d'une politique diversité, alors que la tendance à la fragilisation du cœur de la relation d'emploi s'amplifie dans l'entreprise (moins de fonctionnaires et plus de CDD, externalisation de pans d'activité,...). Ces actions RSE ont fait l'objet d'une large médiatisation (celle-ci a cependant été moindre que celle qui a concerné la « vague » de suicides). Il faut, toutefois, remarquer que ces initiatives ont pu servir de levier à des contre-pouvoirs organisés.

**Les comportements de long-terme de FT, plus récents, émanent surtout des métiers de l'Innovation et du Marketing. Ils se traduisent par des stratégies de cœur de métier encore peu ambitieuses, mais qui impliquent déjà une participation active de fonctions essentielles de l'entreprise** (Achats, commercialisation, distribution, logistique,...).

Dans les pays européens où la pression citoyenne est forte et où la demande pour de nouveaux produits/services, intégrant des préoccupations environnementales et sociales, est tangible (la France, l'Espagne,...), les stratégies de cœur de métier se déclinent individuellement ou en scellant des partenariats avec les fournisseurs stratégiques de l'entreprise (Sagem, par exemple) :

- certaines tiennent uniquement compte de la dimension environnementale du DD et de la rationalisation des coûts (offres visant à diminuer l'empreinte carbone des clients). L'éco-conception est notamment utilisée pour réduire à la fois les coûts économiques et environnementaux de l'entreprise ;
- d'autres intègrent les logiques du SP, du DD et de la rationalisation des coûts. C'est par exemple le cas, lorsque l'entreprise commercialise des offres de produits et services en direction des personnes âgées, handicapées, disposant d'un faible pouvoir d'achat (comme les bénéficiaires du revenu de solidarité active en France) ou lorsqu'elle s'adresse à des cibles institutionnelles publiques comme les hôpitaux, les collectivités territoriales ou les administrations (stratégie de SP par procuration). On voit ici que ces stratégies prennent appui sur l'esprit du SP pour se développer tout en assurant la compétitivité de l'entreprise.



Dans le reste du monde, ces stratégies se mènent à la fois individuellement et en scellant des partenariats avec les autorités publiques des pays concernés (en Pologne, par exemple). Ces dernières s'appuient systématiquement sur le caractère de bien public des télécommunications. Elles visent à lutter contre l'exclusion sociale, économique, culturelle et géographique, tout en augmentant les opportunités d'affaires et de croissance de l'entreprise. Elles s'incarnent alors parfois, dans des formes d'exercice de la RSE de type BOP (bottom of the pyramid) (Martinet et Payaud, 2007, 2010) visant à mettre à la disposition de populations démunies, mais constituant une cible large, des produits ou services de base, peu onéreux et adaptés à leurs besoins.

On est, cependant, encore loin d'une configuration où la MVA serait desserrée par l'utilisation synergique de financements liés aux missions de SP et d'un capital patient, investi sur le long terme. Par ailleurs, l'ensemble des stratégies de cœur de métier déployé par France Télécom s'inscrit uniquement dans une perspective concurrentielle. En effet, il ne s'accompagne pas d'un lobbying visant à infléchir les cadres réglementaires du secteur pour limiter les comportements de course au moins disant social, sociétal et environnemental. Enfin, pour l'instant, aucun signe ne laisse penser que France Télécom s'oriente vers la reconnaissance de son caractère spécifique d'entreprise de réseaux, responsable d'un bien public.

## *Conclusion générale*

---

Il nous faut, maintenant, réfléchir aux principaux apports de notre travail doctoral, à ses limites, et aux voies qui nous permettront d'approfondir à la fois la compréhension de la dynamique de la RSE et ses liens avec les logiques de SP.

### *Les apports de notre travail doctoral*

Il entre dans la tradition de la thèse, d'identifier d'abord les contributions théoriques du travail doctoral, ce qui nous paraît bien immodeste.

#### *Contributions Théoriques*

Il nous semble, cependant, que notre recherche contribue à une meilleure compréhension du phénomène RSE, d'une part ; à une réflexion, un peu originale, sur les mutations passées, présentes et futures des modes « de production » des biens publics, de l'intérêt général qui a occupé beaucoup de chercheurs, appartenant à de nombreuses disciplines des sciences sociales (sciences politiques, économie, histoire, sociologie, droit...), d'autre part.

Grâce à l'accès au terrain très ouvert qui nous a été offert, à notre participation au programme de recherche « *Le potentiel régulateur de la RSE* », en nous appuyant sur une grille d'analyse que nous avons construite, nous avons pu réaliser une étude approfondie du déploiement de la RSE dans une entreprise multinationale. Alors que la plupart des recherches se centrent sur le dispositif RSE officiel et négligent les initiatives autonomes - qui figureront sous la marque ombrelle de la RSE et seront présentées comme illustrant la mise en œuvre d'une stratégie planifiée – notre recherche et le cadre théorique des « dispositifs de gestion » qui l'a guidée, nous ont permis de retracer une démarche beaucoup moins systématisée. Nous avons ainsi pu observer la manière dont la RSE s'articulait aux évolutions de l'entreprise de manière complexe :

- **dans ses déclinaisons « window dressing »**, pour tenter d'écarter des risques de réputation liés aux technologies utilisées, à la sous-traitance, à la dégradation des conditions de travail....ou pour faire briller l'image de l'entreprise, sans que ne changent les pratiques fondamentales (sauf, lorsque les salariés s'emparent d'un accord cadre

international conçu comme une caution « visant à constater l'existant » et développent un réseau pour le traduire de manière imprévue) ;

- **dans ses déclinaisons « cœur de métier »**, en plaçant l'innovation au centre, surtout dans les domaines de l'environnement, parfois autour de démarches BOP ou de SP par procuration, toujours en tout cas au nom de la compétitivité et de la rentabilité.

C'est un dispositif hybride, évolutif et aux concepteurs multiples mis en cohérence par des discours généraux, des réseaux de porte-parole, des systèmes d'information, des réponses à des questionnaires, que nous avons ainsi pu analyser.

En centrant notre attention sur des espaces d'action plus restreints, comme celui des Achats, nous avons aussi pu repérer la juxtaposition de logiques différenciées :

- **une logique de contrôle minimaliste** dans la continuité des démarches qualité ;
- mais aussi **l'émergence d'une logique partenariale** s'adressant aux partenaires stratégiques de l'entreprise et venant recomposer, autour de la problématique du DD, une entreprise qui a externalisé une grande part de sa chaîne de valeur.

La RSE, nous est apparue alors, tantôt comme un discours, tantôt comme une opportunité de créativité.

C'est au nom de cette créativité et de l'innovation qui seraient l'apanage des seules entreprises privées, que des champions tardifs mais déterminés de la RSE (Porter et Kramer 2006, 2011) veulent sauver le capitalisme. En choisissant d'étudier une entreprise qui a été emblématique du SP et de sa capacité de modernisation, pour observer le déploiement de la RSE, nous n'avons en aucun cas souhaité trancher le débat entre partisans et opposants du SP. Nous avons simplement voulu **observer concrètement les effets du renforcement des initiatives volontaires des entreprises et du déclin du SP qui tous deux se réclament, aujourd'hui, de la promotion de l'intérêt général**. Le SP compte servir celui-ci, en rationalisant ses processus de production pour maîtriser ses coûts, améliorer ses prestations et en obéissant à des décisions démocratiques. La RSE compte servir l'intérêt général, en rationalisant mais surtout en innovant, en dialoguant avec les parties-prenantes, tout en améliorant la profitabilité. Les deux approches font l'objet de critiques. Le SP est accusé d'inefficacité, d'immobilisme et de manque de légitimité. La RSE est suspectée de « window dressing », d'incapacité à conjuguer harmonieusement service de l'intérêt général et maximisation de la valeur pour l'actionnaire mais aussi de masquer l'abandon du SP. Au

travers d'une étude de l'histoire des deux dispositifs, de celle de l'entreprise et de son secteur traversé par une controverse sur le statut des télécommunications (biens publics ou marchandises) puis d'une investigation empirique nous avons souhaité plutôt explorer les relations entre SP et RSE. L'étude historique mettait en relief les substitutions qui s'étaient opérées entre initiatives volontaires patronales et SP, nous avons conçu l'investigation empirique pour analyser l'articulation des logiques de SP, de DD et de profitabilité dans la conception et le déploiement du dispositif RSE. Nous avons bâti des scénarii des possibles dans ce domaine. L'un, que nous avons dénommé « long terme », où une conjugaison se réalise entre ces logiques ; l'autre « court-termiste », où la démarche RSE s'accompagne de l'abandon des logiques de SP.

A nouveau, nous avons pu observer un dispositif hybride mêlant des stratégies court-termistes et de long terme :

- les premières, illustrées par une démarche RSE centrée avant tout sur la communication, appuyée sur des outils « caution » et visant à masquer l'abandon du SP en protégeant la réputation de l'entreprise ;
- les secondes, mobilisant des stratégies de cœur de métier se situant dans la continuité de l'esprit du SP et adoptant des logiques de DD pour transformer le *business model* de l'entreprise et l'orienter vers des activités BOP et de SP par procuration, vers l'éco-conception...profitables à long terme.

Ces dernières stratégies se renforcent dans l'entreprise mais nous formulons, sans pouvoir la valider, l'hypothèse qu'elles ne sauraient réaliser l'idéal de la valeur partagée sans que la concurrence ne s'accompagne de coopérations sectorielles destinées à faire reconnaître un statut de bien public aux télécommunications qui garantirait plus qu'aujourd'hui des financements publics, mais aussi de régulations souples, appuyées parfois sur ces initiatives, et évitant le dumping social et environnemental.

### ***Contributions plus pratiques***

Après avoir présenté les contributions théoriques, les conclusions des thèses envisagent traditionnellement les préconisations visant les managers et fruits du travail doctoral. Nous ne pourrions nous livrer complètement à cet exercice. D'abord, parce que nous sommes convaincue que le rôle des sciences de gestion n'est pas de s'adresser aux seuls managers

mais à l'ensemble des parties prenantes, en particulier lorsqu'il s'agit de recherches portant sur la RSE ! Ensuite, parce que le rôle des chercheurs nous semble moins de fournir des préconisations que des points de repère pour l'action. C'était d'ailleurs l'objectif que se fixait l'ensemble du programme de recherche portant sur le potentiel régulateur de la RSE et auquel nous avons participé. Nous avons tenté de proposer ces repères, par exemple, en élaborant des scénarii qui permettent de situer les démarches RSE des entreprises en charge d'un service public. Nous avons, dans cette même intention, aussi essayé de comparer et d'illustrer les différentes logiques de conception et leurs effets.

Nous souhaiterions maintenant, simplement attirer l'attention des acteurs de la RSE sur quelque autres points mis en évidence par nos recherches.

Nous aimerions ainsi souligner, à l'intention des managers, **l'importance de modes de conception de la RSE ouverts visant l'appropriation**, laissant des marges de manœuvres suffisantes pour que puissent se développer des initiatives locales. Il nous semble, à la lumière de nos travaux, que la représentation classique de la RSE comme dispositif planifié et intégré, peut freiner la saisie des opportunités ouvertes par la logique du DD. Modestie donc mais aussi patience de la démarche officielle, pour laisser aux acteurs le temps et les marges de manœuvres nécessaires à l'appropriation nous apparaissent comme des attitudes pertinentes.

Nous souhaiterions, dans le même sens, attirer l'attention des Directions RSE, dans le secteur des télécommunications, sur **l'intérêt des coopérations**, qu'elles soient professionnelles, multi parties prenantes avec d'autres acteurs du secteur, ou internes. Elles se sont développées, dans le cas que nous avons étudié, surtout sur un mode défensif (au sein de l'ETNO, par exemple) ou caution (l'ACI de France Télécom). Pourtant, si elles adoptaient une logique plus pro-active de coopération visant le DD, elles pourraient, croyons-nous, fournir des points d'appui précieux à ces directions souvent authentiquement attachées à leur mission. En interne particulièrement, l'insistance sur l'ouverture et l'animation d'espaces de communication, plus que sur la fabrication de procédures, permettrait d'atténuer des conflits tels que ceux que nous avons pu observer entre la Direction de la Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable et la Direction des Ressources Humaines.

Nous voudrions aussi insister sur **le danger d'approches *window-dressing* visant plus à masquer les risques qu'à les prévenir**. Le mépris de France Télécom pour le S de la RSE, et son déni des pressions exercées sur les salariés ont ainsi provoqué une «vague» de suicides qui n'a probablement guère amélioré l'image de l'entreprise.

En ce qui concerne les salariés et leurs représentants, l'étude des ACI de FT mais aussi d'ampère France montre comment la RSE qu'ils perçoivent souvent comme un alibi des Directions, peut aussi constituer pour eux un levier lorsqu'ils se mobilisent pour demander que les discours se transforment en actes.

Nous ne nous aventurerons pas à proposer aux instances publiques de quelconques préconisations, d'autres se sont livrés à cet exercice avec plus de compétences et de légitimité que nous (Maurel, 2008, 2009).

### ***Les limites***

Il nous faut maintenant, présenter justement les principales limites de ce travail doctoral.

**L'approche pluridisciplinaire** que nous avons adoptée, malgré son profond intérêt et son caractère indispensable, à notre avis, pour comprendre le déploiement de la RSE, constitue aussi une limite à ce travail doctoral. Elle a nécessité de faire appel à l'histoire, l'économie, la philosophie, le droit, la sociologie et bien entendu la gestion. Nous avons essayé de la mener au mieux et notre appartenance au programme « *Le potentiel régulateur de la RSE* », lieu d'échanges inestimable entre collègues de disciplines variées, a représenté un point d'appui crucial. Cependant, l'inscription de notre recherche spécifique dans un travail encore plus collectif en aurait accru la qualité. Nous avons en effet été confrontée tout au long de ses différentes étapes à des difficultés pour nous approprier des concepts issus de disciplines diverses, nous menant à opérer parfois le choix douloureux de les abandonner, pour limiter le risque du contre sens ou de la déformation.

Par contre, alors qu'une des limites classiques de la thèse réside dans la difficulté d'accès au terrain, nous ne l'avons pas rencontrée. Nous avons, en effet, bénéficié d'une ouverture large, permettant de mener une investigation en profondeur, ce qui n'est pas toujours possible dans de nombreuses autres entreprises. Mais, si l'accès à une information riche et dense constitue un atout certain pour mener à bien une telle recherche, il rend aussi plus ardu le travail de synthèse qu'impose le format d'une thèse. Nous nous sommes trouvée dans l'embarras au moment de la rédaction pour opérer une sélection entre nos abondantes observations et analyses ; choisir entre celles qui relèvent de l'essentiel et...de l'essentiel ! Le temps nous a immanquablement fait défaut pour prendre le recul nécessaire avant la rédaction finale de cette thèse.

**La contrainte temporelle** a constitué également une limite forte à ce travail doctoral, en partie pour les raisons que nous venons d'indiquer. Au commencement d'une thèse, on imagine toujours que trois années représentent un temps suffisant pour mener à bien ce projet. Or, on se rend rapidement compte que tel n'est pas le cas, notamment lorsque l'on s'aventure sur un terrain de recherche complexe, où l'on fait face à des situations qui demandent toujours plus d'investigations en profondeur permettant d'en comprendre les caractéristiques, les enjeux et la dynamique. Nous avons essayé de remédier à ce problème en travaillant en partenariat tantôt avec des collègues du programme collectif « *Le potentiel régulateur de la RSE* », tantôt avec des amies étudiantes de l'IAE Gustave Eiffel, dans lequel nous avons effectué une partie de notre cursus universitaire. Cela nous a permis de recueillir de nombreuses informations et d'investiguer dans des lieux auxquels, seule, nous n'aurions jamais pu accéder...cependant, le sentiment de n'avoir pas assez exploité la richesse du (de nos) terrain(s) demeure. Nous aurions, par exemple, aimé davantage approfondir le déploiement de la démarche RSE dans les métiers de la R&D, de l'Innovation et du Marketing, là où se développent les initiatives RSE « innovantes », se définissent les règles des partenariats stratégiques ; nous aurions souhaité, également, effectuer plus de comparaisons entre entreprises pour enrichir nos analyses et en renforcer la validité.

### ***Les voies de recherche***

Les limites constituent des moteurs remarquables de motivation pour de nouvelles recherches. Aujourd'hui, alors que ce travail doctoral s'achève, nous réfléchissons sur ses prolongements, sur les modes d'organisation et les thématiques dans lesquels nous nous engagerons.

Nous avons l'intention de **continuer à privilégier des programmes de recherches pluridisciplinaires**, pour remédier aux problèmes vécus, au cours de notre thèse, et posés par la limitation de nos connaissances et de nos compétences. Nous chercherons également à participer à des projets collectifs qui permettent, lorsqu'une démarche monographique qui nous est chère est adoptée, de surmonter les obstacles temporels que nous avons identifiés. Nous tenterons, en tout cas, de bâtir les moyens d'inscrire nos travaux dans un tel cadre.

Nous continuerons à **approfondir la dynamique de la RSE et ses liens avec les logiques du SP** ; car même si nous avons tenté ici d'y apporter quelques éclairages, ce sujet nous semble trop peu traité et mérite des approfondissements tenant compte de l'évolution des deux



dispositifs et de leur articulation. Nous avons ainsi précisé que nous n'avions pas eu la possibilité d'investiguer suffisamment le déploiement de la démarche RSE dans les métiers de la R&D, de l'Innovation et du Marketing. Or, les stratégies « innovantes » de RSE mises en place par France Télécom, mêlant les logiques du DD, du SP et de la profitabilité long terme, émanent de ces métiers et nécessitent une meilleure analyse. Nous avons identifié deux types de stratégies « innovantes » : les stratégies BOP (Bottom of the Pyramid) et celles de SP par procuration. Il conviendrait maintenant d'en explorer la dynamique et de mettre en lumière de quelles manières elles contribuent, ou dans une vision plus prospective, sous quelles conditions elles pourraient contribuer, au fameux enjeu de la valeur partagée. Il serait fort intéressant de mener, dans ce but, une étude comparative entre grands services publics historiques de réseaux.

**Au long de ce travail doctoral, les modes de conception coopératifs sont, par ailleurs, apparus comme centraux pour innover et obtenir des avancées en matière de RSE.** Ces formes coopératives répondent à des règles diverses. Elles sont parfois menées entre pairs ; ou encore elles impliquent différentes parties prenantes ou niveaux hiérarchiques. Jusqu'ici, en utilisant le cadre théorique « des dispositifs de gestion », nous avons surtout centré notre attention sur les relations de pouvoirs/savoirs. Mais, comme le rappelle à juste titre Hatchuel (2005), les relations de pouvoir ne sont pas les seules formes de relations qui s'expérimentent dans nos sociétés contemporaines. Aujourd'hui, le savoir est devenu fluide, dynamique ; il en résulte des relations de pouvoir de moins en moins stables conduisant les acteurs, pourtant devenus plus individualistes, à de nouvelles formes de coopération. Celles-ci nous paraissent particulièrement importantes à étudier dans le cadre de notre problématique d'ensemble. **Nous orienterons donc nos recherches dans ce sens** et nous avons d'ailleurs commencé à le faire, en collaboration avec un membre du programme « *Le potentiel régulateur de la RSE* ». Nous étudions, en effet déjà, l'évolution des formes de la négociation collective impliquant les syndicats.

C'est dire que nous espérons pouvoir mener au cours des années qui viennent des recherches à la fois pertinentes, passionnantes et utiles aux acteurs du champ de la RSE.

## ***Bibliographie***

---

- Acquier A. et Aggeri F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, ***Revue française de gestion***, n° 180, p.131-157.
- Acquier A., Gond, J.-P. et Igalens J. (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, IAE de Toulouse, ***Cahier de recherche***.
- Acquier A. et Gond J.-P. (2005), Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953), ***XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique***, Pays de la Loire, Angers.
- Allard-Poesi F. (2003), Coder les données, in ***Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative***, Y. Giordano (sous la dir. de), Paris, EMS, p. 245-290.
- Alter N. (1990), ***La gestion du désordre dans l'entreprise***, Paris, l'Harmattan.
- Alter N. (2006), Taylor et l'organisation scientifique du travail, in N. Alter (sous la dir. de), ***Sociologie du monde du travail***, Paris, Presses Universitaires de France, p. 7-25.
- Alter N. (2006), Innovation, organisation et déviance, in N. Alter (sous la dir. de), ***Sociologie du monde du travail***, Paris, Presses Universitaires de France, p. 265-282.
- Agamben G. (2007), ***Qu'est ce qu'un dispositif ?***, Paris, Payot & Rivages.
- Aggeri F. et Godard O. (2006), Les entreprises et le développement durable, Paris, ***Entreprises et Histoire***, n°45, p.6-19.
- Akrich M. (2006, 1<sup>ère</sup> publication en 1998), Les utilisateurs, acteurs de l'innovation, in ***Sociologie de la traduction. Textes fondateurs***, M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p.253-265.
- Akrich M. (2006, 1<sup>ère</sup> publication parue en 1993), Les objets techniques et leurs utilisateurs de la conception à l'action, in ***Sociologie de la traduction. Textes fondateurs***, M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p. 179-199.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y. F. (2005), La sociologie de la traduction, in ***Les nouvelles approches sociologiques des organisations***, H. Amblard, P. Bernoux G. Herreros et Y.F. Livian, Paris, Seuil, p. 129-177.

- Auberger M.N. et Quairel F. (2007), La diffusion de la RSE par la relation fournisseur : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?, *Revue internationale des PME*, vol. 20, n°3-4, p.69-94
- Babeau O. et Chanlat J-F. (2011), Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter, *Revue française de gestion*, n° 210, p. 33-50.
- Ballet J. et De Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, Coll. « Points ».
- Barreau J. et Menard J. Y. (1993), Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?, Paris, *Revue Politiques et management public*, vol. 11, n°3, septembre, p. 149-161.
- Barreau J. (1995) *La réforme des PTT, quel avenir pour le service public?*, Paris, La découverte.
- Barreau J. et Mouline A. (2000), **Concurrence et services publics : enjeux et perspectives**, Rennes, les Presses Universitaires de Rennes.
- Bauby P. et Castex F. (2010), **Europe : une nouvelle chance pour le service public !**, Paris, Fondation Jean Jaurès.
- Belin-Munier C. (2010), Logistique Supply Chain Management et stratégie orientée développement durable : une revue de la littérature, *Logistique et Management*, vol. 18, n°1, p. 29-45.
- Benamrane D., Jaffré B. et Verschave, F.X. (sous la coord. de), (2005), *Les télécommunications entre bien public et marchandise*, Paris, Charles Léopold Mayer.
- Benamrane D. (2005), Le Sommet mondial de la société de l'information (SMSI) : déficit d'une bonne gouvernance mondiale et inefficacité du système onusien, in *Les télécommunications entre bien public et marchandise*, D. Benamrane, B. Jaffré, et F.X. Verschave (sous la coord. de), Paris, Charles Léopold Mayer, p. 331-346.
- Bencheman F.(2009), Démarche empirique, cadre théoriques et méthodologiques, in *La gestion des ressources Humaines dans l'industrie de l'investissement institutionnel : le cas des analystes financiers sell-side*, Paris, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale Economie, Gestion et Espace, p. 165-183.
- Bergougnoux J.M. (2000), Introduction, in *Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations*, J.M. Bergougnoux, Commissariat Général du plan, p. 19-31.

- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, juin : <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2007-04-05-1133.pdf>
- Berthoin Antal A. et Sobzack A. (2007), Corporate Social Responsibility in France, A mix of traditions and International Influences, *Business & society*, 46 (1), p. 9-32.
- Boidin B., Engelspach-Caron G., Huet R. et Penalva, E. (2007), La "RSE": émergence et histoire des pratiques, in *Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise : interaction des logiques d'acteurs dans la construction de normes*, B. Boidin, N. Postel, S. Rousseau (sous la coord. de), Rapport de recherche, Lille, Clersé-Ifrési, p. 37-82.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), Le bilan opérationnel des pratiques de management à France Télécom, in *Piloter le changement managérial*, F. Boneu, F. Fettu, L. Marmonier, Paris, Liaisons, p. 126-141.
- Boussard, V., Mercier, D. et Tripier, P. (2004), *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, Paris, CNRS.
- Bourque R. (2008), Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises, *Revue de l'IRES*, n°57, p. 87-110.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Bowen F.E., Cousins P.D., Lamming R.C et Faruk A.C. (2001), The role of supply management capabilities in green supply, *Journal of Production and Operations Management*, Special issue Environmental Management.
- Brabet J. (1989), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, *Recherche et Applications en marketing*, vol.III, n°1, p.75-89.
- Brabet J. (2003), Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH ?, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (coord. par), Paris, Vuibert, p.888-896.
- Brabet J. (2004), Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise, in *Tous responsables*, J. Igalens (sous la dir. de), Paris, Organisation.

- Brabet J. (2006), Evaluer le potentiel régulateur de la RSE, Acte du **1<sup>er</sup> Congrès du RIODD Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires**, les 07 et 08 Décembre, Paris, IAE Gustave Eiffel : <http://www.riodd.net/8-Actes.html>
- Brabet J. (2009), Corporate social responsibility & its models, **9<sup>th</sup> Euram Conference on Renaissance and renewal in Management Studies**, 11<sup>th</sup> 14<sup>th</sup> may, Liverpool, UK: <http://www.euram2009.org>
- Brabet J. (2009), Débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise, in **Management : Tensions d'aujourd'hui**, B. Pras (sous la dir. de), Paris, Vuibert.
- Brabet J et O. Maurel (2009), Chapitre 2. Entre ordre économique et ordre politique, in **La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, Vol I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles**, Maurel. O. (sous la dir. de), Paris, La Documentation française, Coll. « Les Etudes de la CNCDH », p.51-82.
- Brabet J. (à paraître), RSE et Gouvernance, in **Encyclopédie des Ressources Humaines**, (sous la dir.) J. Allouche, Paris, Vuibert
- Brabet J. et Pigeyre F. (2011), La RSE dans les entreprises multinationales : Le cas de la Cosmétique, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, **Vers un management durable et bienveillant ?** du 26 au 28 octobre, Maroc, Ecole de Management Marrakech.
- Braudel F. (1985), **La dynamique du capitalisme**, Paris, Arthaud.
- Brillet E. (2004), Le Service public à la française: un mythe national au prisme de l'Europe", **L'économie politique**, Vol. n°24, octobre, p. 1-23
- Brouwers I., Corner A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A. et Warnotte G. (1997), **Management Humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste**, Paris-Bruxelles, De Boeck&Larcier s.a.
- Bureau D. (1997), Les recommandations du rapport Nora trente ans après, in **Service public-service public**, Paris, Conseil d'Analyse économique, p. 79-92.
- Callon M. et Latour B. (1991), introduction, in **La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise**, M. Callon et B. Latour, Paris, La Découverte, p.7-25.
- Callon M. (2006, 1<sup>ère</sup> publication parue en 2001), Sociologie de l'acteur réseau, in **Sociologie de la traduction. Textes fondateurs**, M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p.267-277.

- Callon M. et Latour B. (2006, 1<sup>ère</sup> publication parue en 1981), Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?, in ***Sociologie de la traduction. Textes fondateurs***, M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p. 11-33.
- Carter C.R. et Jennings M.M. (2004), The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis, ***Journal of Business Logistics***, vol.25, N°1, p.145-186.
- Capelli P., Singh H., Singh J. et Useem M. (2010), How the best Indian companies drive performance by investing in people, ***Harvard Business Review***, March, p. 91-97.
- Capelli P., Singh H., Singh J. et Useem M. (2010), The India Way: Lessons for the U.S., ***Academy of Management Perspectives***, May, p. 6-24.
- Capron M. (2006), Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE ? ***Conférence d'ouverture de l'Atelier international sur la RSE***, UQAM, Montréal, 12-15 octobre.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), ***La responsabilité sociale d'entreprise***, Paris, La Découverte.
- Capron M. (2009a), CSR: is an universal definition possible? , ***2009 9<sup>th</sup> Euram Conference on Renaissance and renewal in Management Studies***, Liverpool, UK.
- Capron M. (2009b), La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple, in B. Boidin, N. Postel, & S. Rousseau, ***La Responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste***, Villeneuve d'Ascq, Les Presses Universitaires du Septentrion, p. 87-97.
- Capron M., Quairel- Lanoizelée F., Turcotte M. F. (sous la dir.), ***ISO 26 000 : une Norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociale***, Paris, Economica.
- Chabaud D. et Germain O. (2006), La réutilisation de données qualitatives en science de gestion : un second choix ?, ***M@n@gement***, vol 9, n°3, p. 199-221.
- Chanlat J-F. (2003), Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics, in ***La motivation au travail dans les services publics***, sous la dir. T. Duvillier, J-L. Genard, A. Piraux, Paris, L'Harmattan, p. 51-64.
- Chanlat J-F. (2008) De l'éthique du pouvoir au pouvoir de l'éthique : l'agir managérial à l'épreuve des valeurs, in ***Stratégies et Pouvoirs. Mélanges en l'honneur du***

- Professeur Alain Charles Martinet**, coord. M. Marchesnay et M. A. Payaud, Paris, Vuibert, p. 207-221.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, juin, p. 57-88.
- Chevallier J. (2005, 7<sup>ème</sup> édition parue en 2008), *Le Service public*, Paris, Broché.
- Cohen D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Editions du Seuil.
- Colloque Collège des Bernardins**, (2011), L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales. Investigations et Implications : document Introductif au Colloque, produit par le Collège des Bernardins, Département Economie, Homme et Société, 29/30 avril. Disponible sur : [www.collègedesbernardins.fr](http://www.collègedesbernardins.fr)
- Conein, B. (1998), La notion de routine: problème de définition, Dossier : « A quoi sert la notion de routine », *Sociologie du travail*, n°4, p. 479-490.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Du Seuil.
- Daugareilh I. (2006), Les accords cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie ? , in *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, M. Descolonges et B. Saincy, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et société », p. 116-129.
- Decèze D. (2004), *La machine à broyer, Quand les privatisations tuent: France Télécom*. Paris, Jean-Claude Gawsewitch.
- Denoix de saint Marc R. (1996), Rapport au premier ministre, *Le service public*, Paris, La documentation française.
- Descolonges M. et Saincy, B. (2004), *Les entreprises seront-elles un jour responsable ?*, Paris, La Dispute.
- Descolonges M. et Saincy B. (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et société ».
- Descolonges M. (2006), Enjeux supranationaux de l'action syndicale : l'exemple des accords cadres internationaux. L'implication des syndicalistes de la CGT, Paris, *Rapport de recherche IRES-Cgt*.



- de Vaujany F.X. (2005), De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion, in ***De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion***, F.X. de Vaujany (sous la dir.de), EMS, p. 19-34.
- de Vaujany F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage, ***Revue Management et Avenir***, n°9, p. 109-127.
- de Vaujany F.X., Goy H., Grimand A. et Dechamp G. (2006), Management stratégique et dynamique d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture, ***Revue Management et Avenir***, n°9, p. 181-200.
- d'Iribane P. (2006), ***L'étrangeté française***. Paris, Edition du Seuil.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, ***American Sociological Review***, Vol. 48, issue 2 April, p.147-160.
- Doucin M. (2010), ***Etude des politiques volontaristes menées par les Etats en matière de Responsabilité sociale des entreprises dans 17 pays européens (UE 16+ Norvège)***. Paris, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes.
- Duplessis I. (2004), La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : une nouvelle forme de régulation efficace ?, ***Relations industrielles/Industrial Relations***, vol.59, n°1, p. 52-72.
- Dupuis J.-C. (2005), ***Responsabilité sociale de l'entreprise et dialogue social***. Communication non publiée faite à l'Université Alpha – ESDDES, Lyon.
- Esplugas P. (1998, 2<sup>ème</sup> édition parue en 2002). ***Le service public***. Paris. Dalloz.
- Faure P. et alii. (2007) (sous la dir. de), ***Rapport d'étape du groupe de travail sur les perspectives du secteur des télécommunications en France et en Europe***, Paris, Conseil Général des technologies de l'information.
- Flichy P. (199,1 2ème édition parue en 1997), ***Une histoire de la communication moderne. Espace public et vie privée***, Paris, La Découverte.
- Foucault M. (1975), ***Surveiller et punir***, Paris, Gallimard, 360 p.
- Foucault M. (2001), Le jeu de Michel Foucault, in ***Dits et Ecrits, tome 2, 1977***, Paris, Gallimard, p.298-329.
- Foucault M. (2001), La gouvernementalité, in ***Dits et Ecrits, tome 2, 1978***, Paris, Gallimard, p. 635-657.

- Foucault M. (2001), Sécurité, territoire et population, in *Dits et Ecrits, tome 2, 1978*, Paris, Gallimard, p. 719-723.
- Foucault M. (2001), Qu'est-ce que les lumières, in *Dits et Ecrits, tome 2, 1984*, Paris, Gallimard, p.1499-1507.
- Foucault M. (2001), Les techniques de soi, in *Dits et Ecrits, tome 2, 1988*, Paris, Gallimard, p. 1602-1632.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago press.
- Friedman M. (1970), The social Responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine, September 13*.
- Frona Y. (2008), Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal, in *Petit bréviaire des idées reçues en management*, A. Pezet et S. Sponem, Paris, La découverte, p. 110-119.
- Frona Y. (2008), *Diversité culturelle et instrumentation de gestion: un récit de la mutation d'une grande entreprise française*, Management et avenir, n °18, p. 147-162.
- Fullsack J.L. (2005), L'UIT, acteur déterminant dans l'évolution néolibérale du secteur des télécommunications, in *Les télécommunications entre biens public et marchandise*, D. Benmrane, B. Jaffré, F.X. Verschave ( coord. par), Paris, Charles Léopold Mayer, p. 347-364.
- Gadault T. et Nicolas O. (2003), *Les fossoyeurs des services publics*, Paris, Le cherche Midi.
- Gallin D. (2008), International framework agreements: a reassessment, in *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?* , K. Papadakis, Genève, *International Institute for Labour Studies (ILO)* : [http://www.eadi.org/fileadmin/Documents/Events/General\\_Conference/2008/paper\\_Papadakis\\_et\\_al.pdf](http://www.eadi.org/fileadmin/Documents/Events/General_Conference/2008/paper_Papadakis_et_al.pdf)
- Gazier B. et Touffut J.P. (2006), Introduction, Bien public, bien social, in *L'avancée des biens publics. Politiques de l'intérêt général et mondialisation*, J.P. Touffut (sous la dir. de), Paris, Editions Albin Michel, p. 9-23.
- Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M-F. (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.59, n°1, p.73-100.
- Giordano Y. (2003) (sous la dir.de), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, EMS.

- Giraudon A. (2010), La notion de service public, *Mémoire d'Etude*, janvier, Paris, Ecole Nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/>
- Girin J. (1995), Les agencements organisationnels, in, *Des savoirs en action*, F. Charue-Duboc (sous la dir.de), Paris, L'Harmattan, p. 233-278.
- Glaser B.G. et Strauss A., (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Londres, Weindenfeld and Nocolson.
- Gomez P-Y. (2005), Une esthétique de l'entrepreneur, in *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey, O. Lenay, Québec, Presses de l'Université de Laval, p.253- 272.
- Gomez P-Y. (2009), La gouvernance actionnariale et financière, Une méprise théorique, *Revue française de gestion*, 2009/8 – n°198-199, p. 369-391.
- Greer I. et Hauptmeier M. (2008), Political Entrepreneurs and Co-managers : Labour Transnationalism at four Multinational Auto Companies, *British Journal of Industrial Relations*, March, p. 76-97.
- Gueslin A. (1992), Le Paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle), *Persée*, Paris, Vol.7, n°7, p. 201-211.
- Hatchuel A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coord. Par), Paris, Vuibert, p.7-34.
- Hatchuel A., Pezet E., Starkey K. et Lenay O. (2005), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Hatchuel A. (2005), Pour une épistémologie de l'action collective, in *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey et O. Lenay, Québec, Presses de l'Université de Laval, p.15-30.
- Henderson D. (2001), *Misguided virtue, false notions of Corporate Social Responsibility*, London, The Institute of Economic Affairs.
- Hlady-Rispal M. (2000), Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, p. 61-70.
- Hoff R. et Marion G. (2010), Grenelle de l'environnement et RSE, *5<sup>ème</sup> Congrès du RIODD Regards croisés sur le « Grenelle de l'environnement »*, 7 juillet à Université Paris-Dauphine, Plénière du Congrès.

- Hommel T. (2006), Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle, *Entreprise et Histoire*, n°45, p.20-38.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Editions d'Organisation.
- IMS-Entreprendre pour la Cité (2006), *La Société, une affaire d'entreprise : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris Groupe Eyrolles.
- Johnson, G., Scholes K., Whittington, R. et Frery F. (2008 8ème édition), La gestion des ressources financières, in *Stratégique* Johnson, G., Scholes K., Whittington, R. et Frery F., Pearson Education France, p. 578-587.
- Jorgensen A.L. et Knudsen J.S. (2006), Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? *Corporate Governance*, Vol.6, n°4, p.449-462
- Kurucz E., Colbert, B. et Wheeler D. (2009), The business case for corporate social responsibility, in *Corporate social responsibility*, A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, et D. Siegel, Oxford, Oxford University press, p. 84-113.
- Lamarche T. (1993), *Réseau universel et réseaux spécifiques, fondements et métamorphoses des stratégies d'offre de télécommunication*, thèse de doctorat de sciences économiques, Université paris VII.
- Lamarche T. et Bodet C. (2007), La responsabilité des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, n°1 : [www.regulation.revues.org](http://www.regulation.revues.org)
- Lamarzelle D. (2008), *Management Public en Europe*, Europa : <http://www.documentation-pdf.com/telecharger-denys-lamarzelle-pdf-ebook.html>
- Latour B. (2006, 1<sup>ère</sup> publication parue en 1988), Le prince : Machines et machinations, in *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p. 87-107.
- Laufer R. (2001), Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coord. Par), Paris, L. Vuibert, p. 45-83.
- Le Goff J. (2002), Vertus problématiques de l'étude de cas. In *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, N. Mourgues, F. Allard-poesi, A. Amine, S. Charreire, J. Legoff, Paris, EMS, p.193-213.

- Le Masne P. (2006a), Le rôle des services publics pour Galbraith, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°23, 2006-1, p.173-191.
- Le Masne P. (2006b), La restructuration des services publics en France, *Colloque Internationale Etat et régulation sociale : comment penser la cohérence de l'intervention publique*, Paris, le 11,12 et 13 septembre : <http://matisse.univ-paris1.fr/colloque-es/pdf/articles/le-masne.pdf>.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C. et Hudson S. (2010), *La Responsabilité Sociale des Entreprises*, Paris, Dunod.
- Lille F. (2005), Bien publics mondiaux et services publics mondiaux, in *Les télécommunications entre bien public et marchandise*, D. Benamrane, B. Jaffré et F.-X. Verschave (coord. par), Paris, Editions Charles Léopold Mayer, Annexe p. 373-378.
- Lille F. et Verschave F.-X. (2003), *On peut changer le monde : la recherche des biens publics mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Maignan I., Hillbrand B. et Mc Alister D. (2002a), Managing Socially-responsible Buying: How to integrate non-economic Criteria into the Purchasing Process, *European management Journal*, vol. 20, n°6, p. 641-648.
- Maignan I. et Ralston D. (2002b), Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 497-514.
- Maon F., Lindgreen A. et Swaen V. (2009), Designing and implementing social responsibility: AN integrative Framework Grounded in theory and practice, *Journal of Business Ethics*, 87, p. 71-89.
- Marais M. et Reynaud E., (2007), Comparaison entre les entreprises françaises privées et publiques face aux exigences du développement durable, *Congrès Développement Durable et gouvernance des territoires, 27 août et 2 septembre*, IAE, juin.
- Martinet A-C., et Payaud M.A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion*, 2007/11 - n° 180, p. 199-214.
- Martinet A-C. et Payaud M.A. (2010), La stratégie BOP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique, *Revue française de gestion*, 2010/9-10 – n°208-209, p. 63-81.

- Matten D. et Moon J. (2006), "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 33, n°2, p. 404-424.
- Maugeri S. (2001) (sous la dir. de), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute.
- Maugeri S. (2002), Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs, *Revue Terminal, Technologie de l'information, culture et société*, Paris : <http://www.revue-terminal.org/www/articles/87/Maugeri.html>
- Maugeri S. (2006) (sous la dir. de), *Au nom du client, Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Maugeri S. (2007), Travail, Dispositif de gestion et Domination, *XIème Journées Internationales de sociologies du travail*, 20/22 juin, Londres.
- Maugeri S. (2008), Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ?, Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans, *Document de recherche*, n° 2008-08 : <http://193.49.79.89/leo/liensdr/liendr2008/dr200808.pdf>
- Maurel O. (sous la dir. de) (2008), *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme, Vol II. Etats des lieux et perspectives*, Paris, Coll. Les études de la CNCDH, La Documentation française.
- Maurel O. (sous la dir. de), (2009), *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, Vol I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, Paris, Coll. les Etudes de la CNCDH, La Documentation française.
- Merlin-Brogniart, C. (2007), Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis, in *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*, M.-C. Monnoyer et P. Ternaux, Paris, L'Harmattan, p.45-62.
- Merlin-Brogniard C. (2010), The integration of sustainable development in for-profit public service network in France. The case of the postal and energy fields (GDF, EDF), *Journal of innovation Economic*, De Boeck Université, n°5, p. 105-126.
- Mintzberg H. et Romelaer P. (traducteur), (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 454 p.
- Moisdon J.C. (1997) (sous la dir. de), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Moisdon J.C. (2005), Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage, in *Entre connaissance et organisation : l'action collective. L'entreprise*



- face au défi de la connaissance*, R. Teulier, P. Lorino (sous la dir.de), Paris, Editions La Découverte - Collection « Recherches », Chapitre 12.
- Moreau Y. (1998), Transformation de la relation de travail dans les entreprises de service public, in *Le travail en perspective*, Supiot, A. (sous la dir. de), LGDJ, Coll. « Droit et société », p. 427-442.
- Müller M. et Seuring S. (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, N°15, p.1699-1710
- Musso P. (2005), La dérégulation des télécommunications ou « la finance high-tech », in *Les télécommunications entre biens public et marchandise*, D. Benmrane, B. Jaffré, F.X. Verschave ( coord. par), Pairs, Editions Charles Léopold Mayer, p. 95-110.
- Ngaha A. et Gissinger L. (2010), Psycho dynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadre internationaux, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XVI, n°38, p. 231-241.
- OCDE (2007) *Technologies de l'information et des télécommunications, Les perspectives de communication de l'OCDE 2007*, OCDE Browse-it editions, p. 13-27 : [http://www.oecd.org/document/13/0,3746,fr\\_2649\\_34225\\_38885965\\_1\\_1\\_1\\_1,00.htm](http://www.oecd.org/document/13/0,3746,fr_2649_34225_38885965_1_1_1_1,00.htm)
- Papadakis K. (2008), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?*, International Institute for Labour Studies (ILO), Genève:[http://www.eadi.org/fileadmin/Documents/Events/General\\_Conference/2008/paper\\_Papadakis\\_et\\_al.pdf](http://www.eadi.org/fileadmin/Documents/Events/General_Conference/2008/paper_Papadakis_et_al.pdf)
- Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, M.F. B. Turcotte et A. Salmon (sous la dir. de), Les presses de l'université du Québec, p. 111-181.
- Paugam S. (2007) (sous la dir. de), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, Paris, PUF.
- Pettigrew A.M. (1983), Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice, *Conference on Conducting Research with Theory and Practice in Mind*, Los Angeles, Novembre.



- Pettigrew A.M. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management studies*, 24-6, Novembre, p. 649-670.
- Pettigrew A.M. (1990), longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization science*, Vol. 1, No. 3, August, p.267-292.
- Pezet E. (2004), Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 7, n° 3, Septembre, p. 169-189.
- Pezet E. (2005), Convention collectives nationales et gestion par les compétences : une approche généalogique, in *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey, O. Lenay, Québec, Presses de l'Université de Laval, p. 317-338.
- Pia I. (2010), ISO 26 000 : La nouvelle norme de la responsabilité sociétale. In *Ethique et Responsabilité sociale*, F. De bry, J. Igalens, et J.-M. Peretti (sous la dir. de), Cormelles-le-royal, Les éditions EMS, p.165 -169.
- Picard J.F., Beltran A. et Bungener M. (1985), *Histoire de l'EDF : comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours ?*, Poitiers, Dunod.
- Pihel L. (2008), L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, p. 502-526.
- Philipp B. (2006), Multinational's sustainable supply chains and influence exertion in the US and outside the US: a comparative approach, *working paper 022 07/08* : [www.ciber.gatech.edu](http://www.ciber.gatech.edu)
- Politiques publiques (2007), *Dossiers : nouveaux enjeux et acteurs de la régulation des services publics de 2001 à 2007*, mis à jour le 12 janvier : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/regulation-services-publics/index/>.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), Strategy & society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), p.78-92.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), p.78-92.
- Prahalad C.K. (2004 traduit par E. Borgeaud), *Pour ceux qui veulent aller plus loin. 4 milliards de nouveaux consommateurs. Vaincre la pauvreté grâce aux profits*, Paris, Village Mondial.

- Quairel-Lanoizelée F. (2006), La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels, Paris, *Actes du 1er congrès du RIODD « Organisation et développement durable : dialogues interdisciplinaires »*, les 07 et 08 Décembre, Paris, IAE Gustave Eiffel : <http://www.riodd.net/8-Actes.html>
- Quairel-Lanoizelée F. et Ngaha A. (2010), Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants, congrès du *RIRL 2010*, 29, 30 Septembre et 1<sup>er</sup> Octobre, BEM Bordeaux Management School
- Reynaud B. (1998), Les propriétés des routines: outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective. *Sociologie du travail*, n°4, p. 465-477.
- Rousseau S. (2008), Entreprises publiques et développement durable. Réflexions sur un engouement. *Revue française de gestion*, n°185, p.47-64.
- Roberts S. (2003), Supply chain specific understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives, *Journal of Business Ethics*, N°44, p.159-170.
- Salam M.A. (2008), Corporate Social Responsibility in purchasing and Supply chain, *Journal of Business ethics*, Springer, p. 355-370.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la FNSP.
- Samuelides E. (2001), La régulation des opérateurs de télécommunications en Europe depuis l'ouverture à la concurrence. Fondements et évolutions, *Forum de la régulation 2001* : [http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Forum/Forum\\_2001/actes\\_2001.html](http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Forum/Forum_2001/actes_2001.html)
- Schömann I. Sobczack A., Voss E. et Wilke P. (2008), *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/92/en/1/ef0792en.pdf>
- Sobczack A. et Léonard E. (2009), *Dialogue social transnational : quelles interactions entre les différents niveaux ?*, Nantes, Rapport DARES : [http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dares\\_rapport\\_final\\_final.pdf](http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dares_rapport_final_final.pdf)
- Strum S. et Latour B. (2006, 1<sup>ère</sup> publication parue en 1987), Redéfinir le lien social : des babouins aux humains, in *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, M. Akrich,

- M. Callon, B. Latour, Paris, Mines Paris Les Presses, coll. « Sciences sociales », p.71-86.
- Supiot A. (1998), Le travail et l'opposition public/privé, in *Le travail en perspective*, Supiot, A. (sous la dir. de), LGDJ, Coll. « Droit et société », p. 335-345.
- Supiot A. (2010), *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*, Paris, Éditions du Seuil, 192 p.
- Tixier P.-E. (sous la dir. de) (2002), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte.
- Tixier P.E. et Mauchamp N. (2000), *EDF-GDF : une entreprise publique en mutation*, Paris, La découverte.
- Utting P. (2005), Articulated Regulation, in *Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control*, P. Utting, Genève, UNRISD, p. 8-11.
- Valette J. P. (2000), *Le service public à la française*, Paris, Ellipses.
- Vigour C., (2005), *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris, la découverte, 335 p.
- Vilanova M., Lozano J. M. et Arenas, D. (2009), Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n°1.
- Weick, K. E., Kathleen, M. et Sutcliffe K. (2005), Organizing and the process of Sensemaking, *Organization science*, 16, n°4, July-august, p. 409-421.
- Wilke P. et Schutze K. (2008), Background Paper on International Framework Agreements, Hamburg, *Meeting of the Restructuring Forum devoted to transnational agreements at company level*, 2 Jun.
- Yin R. (1994, 2ème édition), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

### Communication de la Commission européenne :

- COM (1996)/73 final, *Le service universel des télécommunications dans la perspective d'un environnement pleinement libéralisé. Un élément essentiel de la société de l'information*, Bruxelles.
- COM (2001)/366 final, *Livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- COM (2003)/270 final, *Livre vert sur les services d'intérêt général*, Bruxelles.

COM (2004)/374 final, *Livre blanc sur les services d'intérêt général*, Bruxelles.

COM (2006)/136 final, *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.

COM (2007)/724 final, *Les services d'intérêt général, y compris les services sociaux l'intérêt général: un nouvel engagement européen*, Bruxelles.

### **Directive du Parlement européen et du Conseil**

DIRECTIVE (2002) /22/CE du 7 mars 2002, *Service universel*, Bruxelles.

### **Enquête :**

Ernst & Young Environnement et Développement Durable (2008), *Etude sur le déploiement des démarches de RSE*. Disponible sur : [www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)

## *Liste des annexes*

---

|                                                                                                                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Annexe 1</b> : avis du Centre Européen des Entreprises à participation Publique (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises »              | p.376         |
| <b>Annexe 2</b> : les trois changements introduits par le traité de Lisbonne en matière de service public                                                           | p. 382        |
| <b>Annexe 3</b> : listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées                                                              | p. 384        |
| <b>Annexe 4</b> : courrier adressé aux répondants de l'enquête globale sur la démarche RSE                                                                          | p. 387        |
| <b>Annexe 5</b> : tableau d'analyse de la communication de 1989 et des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009.                                               | p. 390        |
| <b>Annexe 6</b> : tableau d'analyse des éditoriaux des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009                                                                | p.399         |
| <b>Annexe 7</b> : tableau des occurrences de termes                                                                                                                 | p. 403        |
| <b>Annexe 8</b> : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretien de l'étude globale de la démarche RSE                                                | p. 404        |
| <b>Annexe 9</b> : guide d'entretien pour les cadres opérationnels de la fonction commerciale                                                                        | p. 408        |
| <b>Annexe 10</b> : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens des cadres opérationnels de la fonction commerciale                                | p. 409        |
| <b>Annexe 11</b> : guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables                                                                                      | <b>p. 411</b> |
| <b>Annexe 12</b> : guides d'entretien pour les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des accords cadres internationaux (ACI) de France Télécom et d'Ampère France | <b>p. 413</b> |
|                                                                                                                                                                     | 372           |

**Annexe 13** : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens des acteurs intervenant dans le processus de déploiement des ACI de France Télécom et d'Ampère France

p. 415

---

**Annexe 14** : tableau Comparatif des ACI de France Télécom-Orange et d'Ampère France (ACI sur la RSE de 2005)

p. 418

---

## **Annexe 1 : Avis CEEP sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises ».**

Centre européen des Entreprises à Participation Publique et des Entreprises d'Intérêt Economique Général

European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest

CENTRE EUROPEEN DES ENTREPRISES EUROPEAN CENTRE OF ENTERPRISES A PARTICIPATION  
PUBLIQUE ET DES ENTREPRISES D'INTERET ECONOMIQUE GENERAL WITH PUBLIC PARTICIPATION  
AND OF ENTERPRISES OF GENERAL ECONOMIC INTEREST -----

----- CEEP rue de la Charité 15 boîte 12 / 1210 Bruxelles / tél.  
32-(0)2-219 27 98 / fax 32-(0)2-218 12 13 / E-mail : ceep@ceep.org -----

**CEEP. 2004/AVIS 04**

Orig. FR – Juin 2004

### **Avis du CEEP sur la démarche « Responsabilité Sociétale des Entreprises »**

"L'entreprise doit faire des profits, sinon, elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être."  
Henri Ford

#### **Introduction**

Pour le Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des Entreprises de Services d'Intérêt Economique Général, la question n'est pas celle de savoir si l'on doit pratiquer ou non l'économie de marché : une économie prospère est impossible sans son application à grande échelle. Mais les politiques publiques, les marchés publics, les relations avec les fournisseurs et les standards de référence y ont leur place légitime, dans le cadre de la RSE.

En effet, l'économie de marché, compatible avec un grand nombre de situations institutionnelles différentes, peut donner des résultats très variables selon d'une part la manière dont sont affectés les moyens matériels et employés les ressources humaines, d'autre part selon les règles utilisées.

En forme de synthèse, le CEEP considère que :

- les finalités des entreprises dépassent leur seul objectif commercial et économique à court terme ; les lois du marché ne sont pas une fin en soi qui suffit à assurer un équilibre durable entre économique, social et environnemental,
- l'approche RSE est cohérente et convergente avec cette vision,
- la RSE, définie comme démarche volontaire, est encouragée et mise en œuvre, au-delà de leurs obligations, par les entreprises dans un contexte favorable, dès lors que celles-ci en appréhendent l'enjeu et l'intérêt,
- le fait d'exercer une activité d'intérêt général, sous la responsabilité d'une autorité publique, facilite cette perception des enjeux sociétaux, environnementaux, territoriaux et temporels,
- pour autant il ne faut pas assimiler mission d'intérêt général et RSE, l'une relève de la mission, l'autre du choix responsable.



## **1. LE MARCHÉ**

### **1.1 Le marché : une incitation et une responsabilité**

Le marché est un dispositif interactif qui permet aux hommes d'entreprendre librement des activités mutuellement avantageuses.

Il repose sur un système complexe de valeurs librement mises en oeuvre parmi lesquelles la confiance, le respect des engagements, l'honnêteté en affaires, l'épanouissement humain et matériel jouent un rôle considérable. Cependant, l'intrusion de valeurs c'est à dire d'une dimension morale dans les processus économiques et notamment dans les décisions des chefs d'entreprise a pu passer pour certains comme une véritable transgression en raison de ce que l'entreprise qui respecte les lois se trouverait quitte de toute responsabilité sociale.

Les problèmes ont généralement d'autres causes que le marché en tant que tel, par exemple le manque de clarté dans les transactions, la dissimulation volontaire d'informations, l'exploitation de l'homme ou de la nature. On ne règle pas ces problèmes en supprimant les marchés mais en leur permettant de fonctionner mieux et de façon plus équitable.

Le recours à la démarche RSE découle d'une conception dans laquelle la liberté individuelle occupe une place centrale. Cela ne signifie pas que les entreprises devraient, en toute occasion, invoquer leur notion de justice ou débattre de questions sociales pour décider de la manière d'exercer leur liberté. Mais les valeurs sociales et environnementales auxquelles elles adhèrent librement peuvent être au nombre des motivations prédominantes et ont souvent été une explication dans leur réussite.

### **1.2 Les références du marché**

La bonne marche d'une économie d'échange repose sur la confiance mutuelle et sur un ensemble de normes explicites et implicites. Là où ces comportements sont généralisés, on tend d'ailleurs à minimiser leur rôle; mais quand ils doivent être acquis, leur absence peut représenter un sérieux handicap à la réussite économique.

Le monde a changé depuis 1945. Les fondements de l'organisation politique, financière et économique internationale se sont considérablement modifiés. Nous avons appris, parfois cruellement, que les structures ne peuvent fonctionner qu'en relation directe avec des codes de conduite partagés, des accords interpersonnels et une compréhension commune, qui exigent à son tour le respect des comportements attendus.

Mais la multiplicité des référentiels basés tantôt sur la conformité à des standards, tantôt sur des analyses de risque ou de management, tantôt enfin en référence à des systèmes de valeur, connaissent des variations notables ; en conséquence, leur efficacité dans la promotion des performances économiques n'est pas partout égale.

Aucune grille de lecture n'est universelle mais les acteurs peuvent s'efforcer d'élaborer des règles partagées qui permettront, à terme, de comparer au moins les entreprises d'un même secteur.

Il reste que l'un des mérites de la responsabilité sociale des entreprises est d'avoir rendu évident que, à l'ère de la mondialisation, le dialogue entre les parties prenantes au niveau national ou local n'est plus suffisant. L'économie contemporaine exige de nouveaux espaces de dialogue, régional et mondial.

### **1.3 Les enjeux du marché**

Dans le monde contemporain, il faut savoir répondre à plusieurs grands défis : la question de l'inégalité et surtout l'existence d'une extrême pauvreté dans le contexte d'une prospérité sans précédent, ou encore celle des biens communs c'est-à-dire des biens partagés par tous tels que l'environnement ou enfin celle des règles communes au genre humain telles que la liberté, la fraternité, la solidarité.

### **1.3.1 Arbitrage**

La solution de ces problèmes, exacerbés par la concurrence, exige sans aucun doute la mise en place d'institutions d'arbitrage de l'économie de marché.

En effet, aussi longtemps que les normes de l'éthique de marché manquent de solidité, que la confiance en affaires et la prise en compte des questions relatives à la personne humaine ne sont pas considérées comme acquises, le caractère contraignant des obligations réciproques reconnues par contrat reste incertain.

Une organisation arbitrale, le « spectateur impartial » d'Adam Smith, régulateur des relations contractuelles, sert les intérêts de toutes les parties même quand la plupart d'entre elles n'ont aucun intérêt particulier car chacun a besoin d'une « assurance » quant au comportement des autres agents économiques.

En revanche, en réduisant la nécessité d'une contrainte extérieure pour obtenir le respect des accords, les codes de conduite fondés sur la confiance et la démonstration de bonnes pratiques réduiraient aussi la place des organisations extralégales et des services « d'assurances » qu'elles fournissent.

Ainsi, dans une large mesure, les règles éthiques nécessaires à la prise en compte de ces problèmes ne condamneraient pas le marché, ni son développement.

### **1.3.2 L'allocation de bien public**

Les questions liées à la protection de l'environnement ont montré l'impossibilité de s'en tenir aux seules règles du marché car les normes respectueuses de l'environnement s'appliquent aussi en termes d'éthique de comportement.

Le défi environnemental n'est qu'une facette de la question de l'allocation des ressources communes et des biens publics qui font l'objet d'un usage commun.

Même si, en dernière analyse, personne n'a de raison directe de se soucier de justice sociale et de morale, il n'en reste pas moins que ces notions peuvent revêtir une grande importance instrumentale et favoriser la réussite économique.

L'émergence de ces valeurs qui nous influencent, suit des voies diverses :

- En premier lieu, elles peuvent s'imposer par la réflexion et l'analyse en lien direct avec nos préoccupations et nos responsabilités ou en relation indirecte avec les effets d'une bonne conduite (par exemple, l'avantage compétitif que constitue une bonne réputation qui encourage la confiance).
- En second lieu, la discussion publique exerce une forte influence sur la formation de valeurs car elles sont établies, validées et reconnues par la discussion, activité à la fois sociale, intellectuelle et créative d'un lien entre les hommes.

Les buts poursuivis par les politiques publiques ont une relation avec la notion de justice sociale, tout comme le choix concernant les instruments les plus appropriés pour atteindre ces objectifs. Dans le choix de leurs objectifs et de leurs priorités, les politiques publiques doivent non seulement prendre en compte les exigences de justice et la portée de valeurs, mais elles doivent aussi tenir compte des valeurs auxquelles adhèrent les gens, y compris de leur sens de la justice.

Dans les pays aujourd'hui les plus riches, l'action publique a été une constante historique, sous des formes souvent remarquables de services d'intérêt général, permettant le partage très large des opportunités sociales et une participation massive des habitants au processus d'expansion économique en vue du développement humain. C'est la création de ces opportunités sociales qui a contribué à l'expansion des capacités des personnes et de la qualité de vie.

## **2. L'INITIATIVE EUROPEENNE**

L'Union européenne cherche, dans le respect de la diversité des cultures et des traditions des peuples de l'Europe ainsi que de l'identité nationale des États membres et de l'organisation de leurs pouvoirs publics au niveau national, régional et local, à promouvoir un développement équilibré et

durable et assurer la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux, ainsi que la liberté d'établissement.

A cette fin, l'Union s'est appuyée sur des textes internationaux pour garantir la protection des droits fondamentaux à la lumière de l'évolution de la société, du progrès social et des développements scientifiques et technologiques.

Ceux-ci forment, dans un contexte de concurrence mondiale, un corpus de valeurs et un esprit de référence.

La jouissance de ces droits entraîne, pour toutes les parties prenantes, des responsabilités et des devoirs tant à l'égard d'autrui qu'à l'égard de la communauté humaine et des générations futures.

## **2.1 Etat des lieux**

Sous l'effet conjugué des évolutions technologiques, des évolutions économiques et financières internationales et de l'irruption de l'opinion publique dans ce qui était jusqu'alors leur domaine, les entreprises et organismes producteurs de biens et de services connaissent des changements et sont en mutation accélérée.

En réalité, les évolutions et les changements concernent aussi le comportement des salariés, des clients, des citoyens : c'est l'ensemble de nos sociétés qui est en mutation rapide.

Face à ces évolutions, le cadre juridique, les normes et le Droit, évoluent à un rythme beaucoup moins rapide que les systèmes de production et d'échanges devenus internationaux.

C'est pourquoi les entreprises et organisations européennes sont invitées par la Commission à promouvoir leur responsabilité sociale en élaborant volontairement leurs propres règles de fonctionnement au delà de ce qui est obligatoire.

Elles ont aussi la liberté de ne pas le faire et de s'interroger sur son utilité et son efficacité dans un monde très concurrentiel: Que vaut-elle au regard des 3 milliards d'hommes qui sont le reste de la planète et que pèse-t-elle devant 70% de la richesse mondiale ? A-t-on vu qu'une telle réflexion soit menée aux USA, en Chine, en Inde ? Il nous appartient, librement, d'en décider.

## **2.2 Particularité du CEEP**

Le CEEP a pris l'initiative, dès la parution de la communication de la Commission, d'explorer les pratiques de RSE en collectant des cas de bonnes pratiques parmi ses membres.

Les entreprises membres du CEEP, publiques, privées, mixtes ou d'économie sociale, auxquelles les autorités publiques confient des objectifs et missions d'intérêt général, sont doublement impliquées dans les démarches de RSE :

- comme entreprise en général, soucieuse d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché,
- en tant qu'entreprise ayant des missions particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés d'intérêt général.

### **2.2.1 Le constat**

Le marché présente parfois des "défaillances" (biens publics, long terme, monopoles naturels, polarisations économiques, sociales et territoriales, etc.) qui nécessitent de compléter (et non remplacer) les règles du marché et de la concurrence par d'autres objectifs et règles pour que globalement l'économie de marché soit efficace. La forme essentielle est celle de la définition par les autorités publiques responsables (locales, nationales et européennes) d'objectifs, de missions et d'obligations d'intérêt général ou de service public, afin de :

- garantir l'accès de chaque habitant à des biens ou services essentiels,
- assurer la cohésion économique, sociale et territoriale,
- préparer l'avenir et les conditions d'un développement durable.

Il s'agit là, pour l'autorité publique, de satisfaire des besoins fondamentaux des citoyens ce qui se distingue considérablement de la seule activité marchande visant à la satisfaction de la

consommation de biens ou de besoins éphémères. Dès lors, quand bien même le Service d'Intérêt Général relève d'un contrat de prestation avec une autorité publique, l'attitude du prestataire (membre du CEEP) sera d'être attentif aux besoins des populations sur le long terme et d'aller, si possible, au delà des ses obligations légales et contractuelles dans le cadre de sa politique d'entreprise. La production durable et principale de SIG induit chez les prestataires un comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement plus responsable.

### 2.2.2 Les leçons du Compendium

Le CEEP a décidé d'examiner comment les entreprises membres du CEEP qui interviennent dans un environnement extrêmement régulé pour une partie de leurs activités (définition des prestations et de leurs tarifs, limitation éventuelle d'activités...) ont pu établir une politique de RSE qui va au delà de leurs obligations réglementaires.

Ce compendium, première contribution spécifique des membres du CEEP au débat européen sur la RSE, est donc l'expérience accumulée dans ces activités.

Les pays d'Europe, dont les pratiques en matière de services d'intérêt économique général sont relatées, n'ont pas une conception égale de la RSE car chaque pays hérite d'une situation particulière concernant les politiques de développement territorial ou des services assurant une cohésion sociale et territoriale.

Mais les pratiques sociales et les actions qu'ils développent se recoupent et peuvent être à terme le socle d'une réflexion générale car au delà des particularismes nationaux, la diversité des expériences constatées dans le compendium montre que les entreprises d'intérêt économique général assument leur responsabilité sociale sur trois ensembles :

- l'organisation de l'espace (la répartition des activités, des infrastructures, la mise en valeur des ressources naturelles et culturelles) ;
- le développement économique (les aides à l'économie, à l'emploi, l'enseignement, la formation, les services collectifs utiles aux entreprises régionales) ;
- la cohésion sociale (la promotion de la qualité de vie et du cadre de vie dans lequel les entreprises peuvent créer des emplois).

A partir des expériences décrites dans le compendium, on constate que si les mots sont multiples, les grammaires sont identiques : toutes les autorités publiques veillent à la garantie effective de la jouissance des droits fondamentaux de la personne et s'attachent à leur développement permanent. La responsabilité sociale s'applique aux entreprises de service d'intérêt général et la personne en est la référence principale.

### 2.2.3 Mise en œuvre de la RSE et risques

Ainsi, parce que la définition même d'un Service d'Intérêt Général consiste, à fournir d'une part une prestation de service sur tout son territoire, d'autre part de mettre en œuvre des actions visant l'intérêt général fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale, il existe une grande convergence entre ces missions et l'objectif de Responsabilité Sociale de l'Entreprise décrit par la Commission.

On peut constater aussi de la part des salariés des comportements solidaires et généreux notamment en cas de crise (accidents, tempête, etc..) ou en cas d'atteinte à la solidarité, ce qui ne contredit pas leur capacité revendicative quand leur modèle social leur semble menacé.

**Le CEEP représente donc un ensemble d'acteurs économiques particulièrement prédisposés à accepter et à mettre en œuvre une démarche RSE.**

Toutefois, cette attitude peut être contrainte et tempérée dans des situations de crise générées par les tensions concurrentielles du marché ; ce qui illustre la limite et la difficulté de la RSE ainsi que les défis qu'affrontent les SIG :

- Tout d'abord sur le plan juridique : selon la définition de la Commission européenne, la responsabilité sociale des entreprises relève de l'éthique et d'un comportement vertueux

volontaire. Les missions d'intérêt général font, elles, l'objet de contrats, d'obligations, de cahiers des charges.

- Sur le fond ensuite, les notions, bien que proches et relevant de la même finalité, ne coïncident pas. La responsabilité sociale s'inscrit dans une démarche de développement durable qui ne se réduit pas à la gestion de l'intérêt général.
- Au plan économique enfin, les tensions ont tendance à s'amplifier du fait de la libéralisation et de l'ouverture à la concurrence dans le cadre du marché intérieur. La recherche de l'efficacité et de la compétitivité de chaque entreprise de service d'intérêt général peut conduire à sous estimer ou à décaler les investissements en matière de RSE.

Il est donc important que les règles européennes et les dispositions mises en oeuvre dans le cadre d'une « méthode ouverte de coordination » ne génèrent pas d'insécurités nouvelles, mais définissent un cadre favorable aux initiatives de tous les acteurs, en particulier des entreprises de SIG.

## **CONCLUSION**

1. La RSE est une démarche volontaire qui est avant tout de l'intérêt de l'entreprise.
2. L'autorité publique est légitime pour faire valoir ses choix, évaluer ses prestataires, tant publics que privés, et les encourager.
3. Il peut être légitime que les autorités publiques demandent aux opérateurs de rendre compte de leur stratégie et actions en matière de RSE.
4. C'est le marché, régulé par l'autorité publique qui, en dernier ressort, doit être capable de juger de la vraie valeur de la contribution de l'entreprise.

-----

## Annexe 2 : les trois changements introduits par le traité de Lisbonne en matière de services publics

Centre européen des Entreprises à Participation Publique et des Entreprises d'Intérêt Economique Général

### SERVICES PUBLICS

#### 3 principaux changements introduits par le Traité de Lisbonne

**1 - PLUS DE DEMOCRATIE** : une nouvelle compétence législative du Parlement en matière de services publics par l'établissement de principes et la fixation de conditions garantissant le bon accomplissement des missions de service public dans l'Union européenne.

##### Art. 14 TFUE (ex Art. 16 TCE)

Sans préjudice de l'article 4 du traité sur l'Union européenne et des articles 93, 106 et 107 du présent traité, et eu égard à la place qu'occupent les services d'intérêt économique général parmi les valeurs communes de l'Union ainsi qu'au rôle qu'ils jouent dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale de l'Union, l'Union et ses États membres, chacun dans les limites de leurs compétences respectives et dans les limites du champ d'application des traités, veillent à ce que ces services fonctionnent sur la base de principes et dans des conditions, notamment économiques et financières, qui leur permettent **d'accomplir leurs missions**.

**NEW:** Le Parlement européen et le Conseil, statuant par voie de règlements conformément à la procédure législative ordinaire, **établissent ces principes et fixent ces conditions**, sans préjudice de la compétence qu'ont les États membres, dans le respect des traités, de fournir, de faire exécuter et de financer ces services.

**2 – PLUS DE CLARTE EN MATIERE DE GOUVERNANCE ET DE PRINCIPES COMMUNS** : un nouveau Protocole définissant des principes communs et un cadre communautaire de gouvernance des services publics en tant que valeurs communes de l'Union (art. premier) et ouvrant la voie à une nécessaire clarification du caractère économique ou non-économique des services publics, notamment des services sociaux et locaux (art. 2).

**NEW: Protocole sur les services d'intérêt général (n°26) TUE – TFUE**

LES HAUTES PARTIES CONTRACTANTES,

SOUHAITANT souligner l'importance des services d'intérêt général, SONT CONVENUES des dispositions interprétatives ci-après, qui sont annexées au traité sur l'Union européenne et au traité sur le fonctionnement de l'Union européenne:

##### *Article premier*

Les valeurs communes de l'Union concernant les services d'intérêt économique général au sens de l'article 14 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne comprennent notamment:

- le rôle essentiel et le large pouvoir discrétionnaire des autorités nationales, régionales et locales pour fournir, faire exécuter et organiser les services d'intérêt économique général d'une manière qui réponde autant que possible aux besoins des utilisateurs;
- la diversité des services d'intérêt économique général et les disparités qui peuvent exister au niveau des besoins et des préférences des utilisateurs en raison de situations géographiques, sociales ou culturelles différentes;
- un niveau élevé de qualité, de sécurité et quant au caractère abordable, l'égalité de traitement et la promotion de l'accès universel et des droits des utilisateurs;

##### *Article 2*

Les dispositions des traités ne portent en aucune manière atteinte à la compétence des États membres pour fournir, faire exécuter et organiser des services non économiques d'intérêt général.

**3 – UNE VALEUR JURIDIQUE RECONNUE AU DROIT A L'ACCES AUX SERVICES PUBLICS : une nouvelle base juridique à la mise en œuvre du droit à l'accès aux services publics en tant que droit fondamental de l'Union européenne élevé à la valeur juridique des dispositions du Traité.**

**Art. 36 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union : accès aux services d'intérêt économique général** L'Union reconnaît et respecte l'accès aux services d'intérêt économique général tel qu'il est prévu par les législations et pratiques nationales, conformément au traité instituant la Communauté européenne, afin de promouvoir la cohésion sociale et territoriale de l'Union.

\* \* \*

**Pour information, une nouvelle numérotation de l'art. 86 TCE établissant le principe de primauté de l'accomplissement des missions de service public sur les règles du Traité, notamment les règles de concurrence (Art.106 TFUE)**

**Art. 106 TFUE (ex Art. 86 TCE)**

1. Les États membres, en ce qui concerne les entreprises publiques et les entreprises auxquelles ils accordent des droits spéciaux ou exclusifs, n'édicte ni ne maintiennent aucune mesure contraire aux règles des traités, notamment à celles prévues aux articles 18 et 101 à 109 inclus.

2. Les entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général ou présentant le caractère d'un monopole fiscal sont soumises aux règles des traités, notamment aux règles de concurrence, **dans les limites où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement en droit ou en fait de la mission particulière qui leur a été impartie.** Le développement des échanges ne doit pas être affecté dans une mesure contraire à l'intérêt de l'Union.

3. La Commission veille à l'application des dispositions du présent article et adresse, en tant que de besoin, les directives ou décisions appropriées aux États membres.

**Laurent GHEKIERE**



### Annexe 3 : listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées

| Profils des experts rencontrés                                                                                                                                                               | Documents exploités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | date de l'entretien                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| (3) Consultants du cabinet de conseil ATEFO intervenus dans les années 1990 au sein de France Télécom pour accompagner l'entreprise dans sa politique de changement (Programme Qualité Plus) | Documents d'information internes sur le Programme d'action Qualité Plus de 1986 à 1993<br>Direction des affaires commerciales et télématiques, (1989-1990), <b>Livre blanc : Les clients écrivent à France Télécom</b> , Paris.<br>ATEFO (1987), <b>Rapport d'enquête Qualité Plus</b> , Paris, p. 1-35<br>Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), Le bilan opérationnel des pratiques de management à France Télécom, in <b>Piloter le changement managérial</b> , F. Boneu, F. Fettu, L. Marmonier, Les Editions Liaisons, p. 126-141.                                                                                            | Avril 07                                              |
| (1) Fronda Y., enseignant chercheur, Télécoms et Management Sud Paris.                                                                                                                       | Présentation de sa Thèse de doctorat à l'Institut de Recherche en Gestion : <b>Changement organisationnel et résistance identitaire : le cas des contrôleurs de gestion opérationnels d'une entreprise publique en mutation</b> , soutenue à HEC Paris, janvier 2006.<br>Frona Y. (2008), Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal, in <b>Petit bréviaire des idées reçues en management</b> , A. Pezet et S. Sponem, Paris, La découverte, p. 110-119.<br>Frona Y. (2008), <b>Diversité culturelle et instrumentation de gestion: un récit de la mutation d'une grande entreprise française</b> , Management et avenir, n °18 | mars-07                                               |
| (1) Barreau J., professeur émérite d'économie, CRESS-Lessor et ISSTO, Université Rennes 2.                                                                                                   | Barreau J. (1995) <b>La réforme des PTT quel avenir pour le service public?</b> , Paris, La Découverte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Membre du programme ANR                               |
| (3) Du Roy, I., journaliste, Crinon, Monique, ACT consultants et Ackerman P, Sud PTT                                                                                                         | Du Roy I. (2009), <b>Orange Stressée</b> , Paris, La découverte.<br>Présentation de l'étude réalisée pour l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Rencontre-débat « la souffrance au travail », déc. 09 |
| (1) Membre du Centre Européen des Entreprises à Participation publique et des entreprises d'intérêt économique général, (CEEP France)                                                        | L'entretien s'est passé avec la personne en charge de promouvoir la RSE dans les entreprises publiques ou privées en charge d'un service d'intérêt général en Europe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Juil. 08                                              |

|  |                                                                                                                                                                                             |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | Elle était peu renseignée sur la position de France Télécom en termes de RSE. Nous avons ainsi pu déceler que France Télécom ne tenait pas un rôle moteur ou d'exemplarité au sein du CEEP. |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## ORIGINE DES INFORMATIONS SECONDAIRES

### Autres ouvrages et rapports :

- Décèze D. (2004), ***La machine à broyer, Quand les privatisations tuent : France Telecom***, Paris, Jean-Claude Gawsewitch.
- Gadault T. et Nicolas O. (2003), Raccrocher il n'y a plus d'opérateurs en ligne, in ***Les fossoyeurs des services publics***, T. Gadault T. et O. Nicolas, Paris, le cherche midi, p. 77-97.
- Inspectrice du travail de la section 15A, (2010), ***Rapport sur France Télécom. Signalement en application de l'article 40 du code de procédure pénal***, p. 3-81.
- Cabinet Technologia (2009), ***France Télécom : Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail Première analyse du questionnaire***, Synthèse des restitutions du 14 décembre 2009, p. 1-18.
- Cabinet Technologia (2010), ***Santé et travail-France Télécom***, Note d'étape intermédiaire, Approche Nationale, p. 1-22.
- Cabinet Technologia (2010), ***Etats des lieux sur le stress et les conditions de travail : introduction et synthèse du rapport Principal***, Paris, p. 1-13 : <http://www.intelligence-rh.com/actualites/sante-securite/france-telecom-rapport-final-cabinet-technologia-accable-politique-de-gestion-personnel>

### Vidéos, reportages, débats :

- ***La Mécanique Orange, 30 ans de Télécoms***. (Rabaté F. et Le Guenne. A, 2007, 52 min), TNT, date de la Première diffusion : 05.02.2008, 20:40.  
*De la Direction générale des télécommunications à Orange, ce documentaire retrace, à travers plusieurs portraits croisés de salariés ou dirigeants de la société de télécommunications, sa mutation d'entreprise de secteur public en monopole vers un groupe international à la pointe de l'innovation et désormais intégré dans un marché soumis à la concurrence. Les mots restructuration, mobilité forcée, course à la rentabilité, motivation font partie du vocabulaire des bouleversements qui ont touché France Télécom devenu Orange.*
- ***France Télécom : malade à en mourir***. (Nicolas B., 2010, 54 min), ARTE France, date de première diffusion: 16.11. 2010 - 22h18  
*Une génération sépare Vincent et Daniel. Pourtant, ces deux ingénieurs ont subi le même traumatisme : une mise au placard brutale et inexplicée. Oublié lors du déménagement de son service pour l'un, relégué dans un bureau lugubre pour l'autre, ils ont été victimes, comme nombre de leurs collègues, du durcissement des méthodes managériales. Symptomatique de cette tendance, le plan d'économie Next a consisté, entre 2004 et 2007, à obliger le personnel visé à quitter l'entreprise. Mutations arbitraires, congés maladie forcés et stratégies de déstabilisation ont alors été utilisés sans aucune considération pour l'humain...*
- ***Les dérives des nouveaux modes de management***. (2010), débat en direct au studio 167 « Du grain à moudre ». Date du débat : 13.07.2010, 18:20.  
Invités: Michel Yahiel, président de la ANDRH, Ancien DRH de la ville de Paris ; Danielle Linhart, sociologue Directrice de recherches au CNRS ; Jean Marc Daniel, directeur de la revue Sociétal,

Professeur d'économie ; Gérard Doublet, conseiller en ressources humaines et management des organisations.

- **Télécoms, le grand chambardement.** (2010, 52min), ARTE France, date de première diffusion: 16.11. 2010, 23h13.

*Le 1er janvier 1998 a marqué la fin du monopole des entreprises publiques de télécommunications en Europe, conformément aux directives de la Commission européenne. Ouvrir à la concurrence, doper la compétitivité et favoriser le consommateur furent les maîtres mots de cette libéralisation du marché qui a entraîné la privatisation des opérateurs nationaux historiques. De Telefonica en Espagne à Deutsche Telekom en Allemagne, en passant par France Telecom, le documentaire revient sur les différentes stratégies définies par ces trois grandes entreprises pour faire face à la nouvelle donne économique. Les Espagnols et les Allemands ont réussi une restructuration en préservant leur pacte social, contrairement aux Français qui se sont engagés dans une fuite en avant...*

- **France Télécom : nouveau contrat social.** (2010, 2 min 34), ARTE France, date de première diffusion : 28.09.2010, 19H00.

*Cinq nouveaux agents de France Télécom-Orange ont mis fin à leurs jours au cours de cette rentrée. Depuis 2008, le géant français des télécommunications est frappé par une « vague » de suicides sans précédent. Une nouvelle direction a été nommée au printemps dernier et le groupe vient de proposer un nouveau "contrat social" à ses 102 000 salariés. Ce plan qui vise à faire de France Télécom "un employeur de référence", comprend notamment 10.000 recrutements en CDI de 2010 à 2012. Mais cette démarche est-elle suffisante pour contrer le malaise persistant au sein de cet ex-fleuron du service public français dont la privatisation s'est faite dans la douleur ? Les réponses dans le reportage, à Paris, de Lorraine Rossignol et Julien Claverie.*

- **Orange Amère : Etat des lieux à France télécom après la « vague » de suicide** (Bodet P. et Debord P., 2011, 34 min) France 5, date de la première diffusion : 08.02. 2011, 20H35.

*Le 28 septembre 2009, un employé de France Télécom, Jean-Paul Rouanet, se jette du haut d'un viaduc. Ce 28e suicide en vingt mois - plus tard reconnu comme « accident de service » - et la tempête médiatique qu'il déclenche, oblige la direction à repenser sa gestion des ressources humaines. Durant un an, l'équipe de tournage a interrogé cadres, employés, médecins du travail et experts indépendants afin de mieux appréhender les raisons qui ont poussé ces salariés au suicide. Le constat est sans appel : en pleine mutation technologique, l'entreprise a multiplié mobilité professionnelle extrême, pressions psychologiques, contrôle en double écoute du travail de chaque téléconseiller, outils inadaptes...*

Site de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées :

<http://www.observatoiredustressft.org/>

## Annexe 4 : Courrier adressé aux répondants de l'enquête globale sur la démarche RSE

Chère Madame,

Comme convenu vous trouverez la lettre de présentation du projet de recherche à diffuser aux personnes susceptibles de participer à notre enquête. Ci-dessous nous vous faisons une proposition de message qui pourrait éventuellement accompagner cette lettre :

**Mesdames, Messieurs,**

Nous avons été sollicités par une équipe de chercheurs en sciences sociales pour une étude portant sur les stratégies et pratiques RSE d'entreprises multinationales. 15 études de cas seront menées dans son cadre et nous avons donné notre accord pour faire partie de cet échantillon. Vous trouverez joint à ce message une présentation de ce projet.

Cette équipe représentée par :

- Angélique NGAHA, Allocataire-monitrice de recherche Université Paris 12,
- Julienne BRABET, Professeure en science de gestion à cette même Université et directrice de thèse d'Angélique,
- Frederick MISPELBLOM, Professeur de sociologie à l'université d'Evry,

mènera donc une enquête au sein d'Orange sur une période d'environ 1 an (La date de lancement de l'enquête reste à déterminer mais à priori elle devrait débiter après les vacances).

Leur recherche s'effectuera en deux temps :

- **Une étude préalable** : analyse des rapports et documents de et sur Orange déjà réalisés et disponibles (rapport développement durable, site Intranet, enquêtes auprès des salariés, etc.) et des rencontres avec les principaux responsables qui seront impliqués dans la recherche (RH, DD..) pour définir avec eux les axes prioritaires, les métiers à privilégier et l'échantillon des interviewés.
- **Des entretiens semi-directifs** avec des dirigeants mais aussi des cadres, des employés ou des ouvriers d'anciennetés diverses, aussi bien à Paris qu'en Province et à l'International. Au total, une trentaine d'entretiens devront être menés.

Je vous demande de leur réserver le meilleur accueil et dans la mesure du possible de leur accorder une partie de votre temps pour qu'ils puissent réaliser leurs travaux dans de bonnes conditions. Ils se sont engagés à respecter l'anonymat des répondants.

Les conclusions de ces travaux seront d'une aide précieuse :

- d'une part, pour comprendre les dynamiques de la démarche RSE à l'œuvre au sein de notre entreprise et les représentations que s'en font les parties prenantes internes (à des niveaux hiérarchiques différents, mais aussi dans les filiales et unités implantées en province et dans d'autres pays) et externes (fournisseurs, grands clients...).
- d'autre part, pour obtenir une meilleure visibilité des apports et limites de notre démarche à partir de grilles de lectures et de repères permettant de faciliter les prises de décisions

Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter Angélique NGAHA qui reste à votre

disposition pour vous répondre :

Angélique NGAHA, 06 09 37 43 93, [angeliquengaha@yahoo.fr](mailto:angeliquengaha@yahoo.fr)

Acceptez Mesdames, Messieurs, mes remerciements anticipés et mes cordiales salutations.

.....

## **Pièce jointe : présentation du projet de recherche du programme ANR**

### **RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES<sup>119</sup> : ENJEUX, ACTEURS ET PRATIQUES**

#### **1-Contexte scientifique et objectifs du projet**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se présente comme une démarche volontaire des entreprises, en particulier des entreprises cotées et transnationales, susceptible de répondre aux défis posés par le développement durable dans un contexte de mondialisation. Les détracteurs autant que les promoteurs de cette démarche ont cessé de la considérer comme un simple phénomène de mode pour lui reconnaître une portée symbolique et pratique de grande envergure. Pourtant les recherches riches et variées sur le domaine et, les cadres théoriques qui les structurent, restent encore trop fragmentaires.

L'objectif du projet est de proposer des travaux coordonnés se centrant à la fois sur les pratiques et sur les représentations, sur les acteurs, les organisations et les contextes qui les habilitent et les contraignent, qui les influencent et qu'ils contribuent à modifier, pour interroger la dynamique de la RSE.

#### **2-Description du projet, méthodologie**

Trois équipes françaises de recherche en gestion constituées de spécialistes de sciences sociales complémentaires (droit, sociologie, sciences du langage) et quatre partenaires européens et nord-américains mèneront des recherches portant prioritairement sur plusieurs grandes firmes multinationales, si possible dans un nombre restreint de secteurs d'activité, pour favoriser les comparaisons.

Il s'agira d'analyser les stratégies et les pratiques RSE des entreprises multinationales considérées : comment gèrent-elles les pressions (parfois contradictoires, parfois synergiques) de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et d'une exigence de responsabilité sociale dont la définition elle-même constitue un enjeu ?

La réalisation et la comparaison de monographies dans 15 entreprises et dans leur chaîne d'approvisionnement déboucheront sur une tentative de typologie des démarches RSE des multinationales dans les secteurs étudiés.

Nous réaliserons donc quinze monographies, destinées à répondre aux questions suivantes :

Comment et quand les entreprises s'engagent-elles dans une démarche RSE ? Y a-t-il des événements perçus comme déclencheurs ? Quelles sont les définitions et les dimensions affichées de la RSE et quels en sont les enjeux déclarés dans les textes officiels, dans les discours des différents

---

<sup>119</sup> Ce projet est financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR)

protagonistes ? Quels sont les référents guidant la démarche ? Comment ceux-ci ont-ils été construits ou adoptés ? Sont-ils autonomes, s'appuient-ils sur des principes fondamentaux, des recommandations, des directives, des initiatives multi parties ? Qui est associé à la conception de la démarche, à sa mise en œuvre et son contrôle, quelles fonctions, quels niveaux hiérarchiques, quels partenaires ? Comment cette démarche s'inscrit-elle dans l'organisation (par exemple création d'une fonction spécialisée), dans ses systèmes de gestion ? Comment la chaîne d'approvisionnement est-elle intégrée dans la démarche ? Quelles sont les représentations de cette démarche et de ses résultats, des apprentissages opérés, des obstacles et des tensions rencontrés, fournies par les acteurs de l'organisation et les autres parties prenantes dans les discours et les documents ?

La comparaison entre les entreprises mettra en relief les convergences et les divergences observables en termes de pratiques, de représentation de la RSE et d'articulation entre RSE et maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Elle tentera de les interpréter en fonction des éléments du contexte (national, sectoriel), de l'histoire, de la situation concurrentielle et financière, de la stratégie, de la structure et de la culture des différentes organisations étudiées.

Les monographies s'appuieront sur l'analyse des documents produits par ou sur l'organisation et sa démarche RSE et sur des entretiens menés auprès des responsables des grandes fonctions de l'entreprise, des fonctions spécialisées dans la démarche RSE, différents niveaux hiérarchiques, des partenaires sociaux et des autres parties prenantes (investisseurs, ONG....), des sous traitants et des fournisseurs impliqués dans la démarche RSE de l'entreprise.

### **3-Résultats attendus**

Au travers de la démarche décrite nous voulons construire un modèle des modes de régulation hybrides de la RSE et explorer leur dynamique dans quelques entreprises et secteurs d'activité. Nous souhaitons aussi fournir aux acteurs de la RSE et plus généralement des entreprises, des grilles de lecture et des repères facilitant leurs décisions. Nous prévoyons d'intégrer nos travaux et leurs résultats dans nos programmes de formation. Au-delà de publications régulières, nous avons l'intention de rédiger un ouvrage collectif. **L'ensemble de ces écrits s'effectuera en garantissant l'anonymat des entreprises étudiées et des répondants sauf si les organisations et les personnes concernées acceptent d'être précisément nommées.**

Contact : Angélique NGAHA, 06 09 37 43 93, [angeliquengaha@yahoo.fr](mailto:angeliquengaha@yahoo.fr)

Annexe 5 : tableau d’analyse de la communication de 1989 et des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009.

| Année | Sources                                                                                             | PDG           | contexte                                                                                                                                                                                | Acteurs du changement                   | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                        | structure du document                                                                      | le discours                                                                                                                                                                                                                                                                           | Observations                                                                                                                                                                                  | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1989  | Délégation de la communication de France Télécom, Novembre 1989, <i>Un avenir d'avance</i> , Paris. | Marcel Roulet | Ce document est publié avant la seconde phase de la campagne institutionnelle qui vise à annoncer le <b>changement de statut de l'entreprise</b> et promouvoir la marque France Télécom | la <b>direction de la communication</b> | Faire adhérer au projet de transformation <b>les "techniciens"</b> et <b>le reste des agents de la Direction Générale des Télécommunications (DGT)</b> qui ont participé au rattrapage de la France dans le domaine des télécoms entre 1975-1985 | 3 parties:<br>* Un bilan sur le passé<br>* Un point sur le présent<br>* Les enjeux à venir | Grâce aux agents, à sa culture de service public et à son avance technologique, l'entreprise surmontera les défis à venir (concurrence, internationalisation des marchés, nouvelles activités...) <b>...mais une condition s'impose : que l'Etat accepte son changement de statut</b> | <b>mise en avant du potentiel d'auto-régulation de France Télécom</b> concernant son rôle social (démarche patrimoniale)<br><br>Utilisation du champ lexical de la "Bataille", de la "guerre" | « L'avenir, dans le secteur des télécommunications, particulièrement porteur, sera le <b>service public moderne et performant que nous construisons</b> grâce à nos techniques, grâce à la souplesse et la rapidité d'action, grâce aux transformations que nous saurons engendrer et maîtriser. Au moment où <b>notre campagne institutionnelle entre, dans sa seconde phase</b> , j'ai tenu à vous faire parvenir ce livre qui tente de retracer un aspect de notre mémoire commune, de <b>notre expérience partagée et de nos espoirs. Pour garder, ensemble, "un avenir d'avance"</b> »...Marcel Roulet, Editorial |



| Année | Sources                         | PDG        | contexte                                                                                                                                                                                                                                                 | Auteurs du changement                                                                         | Objectifs                                                                                                                                    | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | le discours                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Observation                                                                                                                                                                                                                           | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|---------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001  | <i>Bilan Environnement 2001</i> | Michel Bon | <p><b>Eclatement</b> de la bulle spéculative des NTIC et <b>stratégie d'internationalisation</b> de France Télécom</p> <p><b>Charte « Environnement » de l'ETNO et adhésion au Global Compact</b></p> <p><b>Promulgation de la loi NRE</b> en France</p> | <p><b>délégation à l'environnement rattachée à la direction des Relations Extérieures</b></p> | <p>sensibiliser les salariés FTSA et <b>se conformer aux attentes des agences de notation dans le domaine de l'environnement</b> (p. 15)</p> | <p>4 parties:<br/>           *mesurer la performance environnementale<br/>           *s'engager pour l'environnement<br/>           *s'organiser pour diminuer son impact environnementale<br/>           *<b>agir en réseau</b> (promouvoir les TIC comme outil de développement)</p> <p>Périmètre France de France télécom SA</p> | <p><b>L'environnement comme source de "valeurs":</b><br/> <b>valeur économique</b> (optimisation des coûts par la maîtrise des consommations énergétiques)<br/> <b>valeur concurrentielle</b> (recherche d'avantages concurrentiels pour séduire de nouveaux investisseurs)<br/> <b>valeur éthique, sociétale</b> (une <b>démarche volontariste</b> en accord avec les principes d'action de l'entreprise et au bénéfice de son image de marque)</p> | <p>Ce document s'inscrit dans une perspective d'évaluation des impacts environnementaux à l'échelle du groupe</p> <p><b>On ne parle pas encore de parties prenantes</b> (voir tableau des occurrences : 0 pour parties prenantes)</p> | <p>Si l'ambition de France Télécom est de devenir « le meilleur opérateur global de solutions de communication », si nos attributs de <b>marque qui sont la responsabilité, la proximité et l'innovation</b> sont ancrés dans notre culture <b>On ne parle pas encore de parties prenantes</b> (voir <b>le fondement de notre responsabilité individuelle face au client et dans l'entreprise. Ils permettent à l'ensemble des salariés du</b> Groupe de contribuer, selon leur métier, au respect des valeurs de l'entreprise. Ils guident nos décisions et nos comportements quotidiens : avec nos clients : entre nous ; vis-à-vis de notre offre ; pour la création de richesses ; dans les relations avec notre environnement. Nos principes d'action, en exprimant le potentiel sociétal qui nous est propre, intègrent en particulier <b>notre volonté, en tant qu'entreprise responsable, de préserver l'environnement</b> (p. 15)</p> |

| Année | Sources                           | PDG            | contexte                                                                                                                                                                                                                                                            | Acteurs du changement                                                                  | Objectifs                                                                                                            | structure du document                                                                                                                                                    | le discours                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2002  | <i>Rapport Environnement 2002</i> | Thierry Breton | Stratégie de recentrage, <b>plan de redressement</b> , une direction Achat et Amélioration de la performance du groupe est créée.<br><br><b>Renforcement de la présence et du rôle de France télécom dans les cercles de réflexion sur le développement durable</b> | <b>délégation à l'environnement rattachée à la direction des Relations Extérieures</b> | <b>se conformer et se structurer</b> pour le "bien de l'activité", assurer sa pérennité (agences de notation (p. 9)) | 4 parties:<br>*notre vision d'opérateur<br>*notre démarche<br>*nos performances<br>*nos solutions pour le développement durable<br><br>périmètre France télécom SA p. 27 | <b>Mise en exergue du rôle des TIC comme "contribution" au développement durable</b> . le document reste essentiellement centré sur l'environnement mais le chapitre consacré aux utilités des TIC annonce un élargissement de la thématique.<br><br><b>Un chapitre dédié au dialogue avec les parties prenantes</b> p. 14, interviews): clients, collaborateurs, pouvoirs publics, les ONG et la société civile, les fournisseurs et prestataires, les actionnaires et les professionnels des télécommunications (membres de l'ETNO) | premier <b>schéma organisationnel</b> du management environnemental p. 11<br><br>choix des indicateurs environnementaux<br><br>Les performances environnementales sont comparées au niveau sectoriel à partir du rapport européen de l'ETNO, "Sustainable together", publié en 2002. (p.6)<br><br>Actions de sensibilisation auprès des acheteurs.<br><br>présentation des <b>plans d'action 2003 et 2004-2005</b> p. 17 | En novembre 2003, le Comité Exécutif du Groupe a arrêté la politique de France Télécom en matière de "Responsabilité d'Entreprise". Cette <b>démarche traduit nos engagements et notre vision du développement durable</b> . Elle est fondée sur les valeurs et principes énoncés par la Charte de déontologie, sur une gouvernance d'entreprise renforcée et une stratégie d'innovation reconnue comme prioritaire. (p.23)<br>France Télécom a été une des premières entreprises à <b>adhérer en juillet 2000 au Pacte Mondial</b> ...initiative du Secrétaire général des Nations unies lancée comme un défi adressé aux multinationales pour une croissance en conformité avec les grands principes du développement durable et de l'éthique.<br>France Télécom est membre de l'ETNO (European Telecommunication Network Operators). Le <b>Groupe a signé en 1996 la Charte "Environnement"</b> de cette association du secteur européen des télécommunications et se prépare à signer |

|                                                   |  |
|---------------------------------------------------|--|
| sa Charte de<br>développement<br>durable. » (p.2) |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |
|                                                   |  |

| Année | Sources                                                               | PDG            | contexte                                                                                                                                                                    | Acteurs du changement                                                                                                                                                       | Objectifs                                                                                                                                          | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                               | le discours                                                                                                                     | Observation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2003  | <i>Une croissance responsable rapport 2003, développement durable</i> | Thierry Breton | septembre 2004 : L'état passe sous la barre des 50% du capital. Application des exigences de la Sarbanes Oxley et adoption d'une charte de déontologie avec comité de suivi | La direction REDD rattachée au secrétariat générale et cinq groupes de travail transversaux sont mis en place par thème (client, achat, société civile, RH, environnement). | Etablir un état des lieux plus large, dépasser le cadre de la France toujours dans une démarche de conformité aux attentes des agences de notation | 2 parties :<br>*notre démarche<br>*nos actions (valorisation de la stratégie d'innovation qui dans ses projets intègre les critères DD, du processus de dialogue avec les PP, des actions menées en faveur des clients, des collaborateurs et en matière d'environnement)<br><br>Périmètre : groupe | Une démarche bien engagée du fait d'une culture d'entreprise orientée vers le service aux autres et de sa capacité d'innovation | un encadré traite de l'évolution du cadre réglementaire européen et du statut des fonctionnaires : « l'état n'est plus l'actionnaire majoritaire et l'attribution des missions de service universel sont désormais soumis à une procédure d'appel d'offre (l'application de la directive dans le cadre réglementaire français assure la pérennité du statut des fonctionnaires. » p. 24.<br><br>de nombreuses illustrations de "bonnes pratiques" recensées dans les différentes filiales et entités du groupe<br><br>une mise en évidence du rôle des collaborateurs dans la réussite de la démarche | « L'écoute et le service de nos clients et des collectivités au sein desquels nous opérons sont de longue date et demeurent toujours un principe d'action essentiel pour le Groupe. C'est là une partie intégrante de la culture des entités du Groupe, qu'elles soient "opérateurs historiques" parfois chargés de missions de service public, comme en Pologne, en France, en Jordanie, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, etc., ou qu'elles aient émergé plus récemment, en étroite symbiose avec les environnements sociaux et culturels qui sont les leurs, comme au Royaume-Uni, en Espagne, à l'île Maurice, aux Pays-Bas, etc." (p.2)<br>« Notre politique de responsabilité d'entreprise relève d'une démarche volontaire. Tous les jours nos collaborateurs prennent des initiatives. La mise en place d'une démarche globale et coordonnée est nécessaire et demande un travail de longue haleine mobilisant l'entreprise à tous les niveaux. Chacun dans son champ d'action porte à l'égard des générations actuelles et futures cette responsabilité qui s'inscrit naturellement dans l'histoire de France Télécom. Elle donne aussi du sens au travail quotidien et une vigueur nouvelle aux actions que nous entreprenons. C'est une réelle opportunité au service de la stratégie. ». Déléguee à la REDD, p. 4 |

| Année | Sources                                                                                              | PDG            | contexte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Acteurs du changement                                    | Objectifs                                                                                                                                                                                                | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                      | le discours                                                                                                                                                                                                                                 | Observation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004  | <i>Une croissance responsable</i> , rapport 04, Responsabilité d'entreprise et développement durable | Didier Lombard | 2005: refonte de la stratégie globale du groupe et <b>lancement du plan Nouvelles expériences des télécommunications (Next)</b> proposant une offre originale de services basée sur la convergence des moyens de télécommunications<br><br>Publication "France télécom, acteur du Global Compact"<br><br>Signature de la Charte<br>« Développement durable » de l'ETNO | <b>direction de la RE&amp;DD et son réseau d'acteurs</b> | <b>Challenge 2002 :</b><br><b>Mission accomplie, processus et analyse de risques</b><br>(voir tableau des occurrences : terme "risque")                                                                  | 4 parties principales :<br>* <b>une stratégie</b> de développement durable (adaptée aux différents métiers du groupe)<br>* les collaborateurs au cœur de la dynamique<br>* la qualité et l'innovation <b>pour tous</b><br>* un engagement pour l'environnement<br><br>Périmètre: groupe                    | <b>Situation "urgentiste" il devient impératif de définir des enjeux prioritaires :</b><br>* maîtriser les risques<br>* préserver le cadre et la qualité de vie<br>* innover au service de la société<br>* Mobiliser toutes les compétences | Au cœur du dispositif "la charte de déontologie", la politique éthique<br><br><b>seuls les correspondants métiers sont intégrés dans l'organisation de la démarche RE p.16.</b><br><br>Valorisation, compilation de "bonnes pratiques"<br><br>Définition du cadre de référence de reporting qui sera présenté dans le rapport 2005.                              | « France Télécom a connu ces dernières années des évolutions importantes inscrites dans un contexte de mondialisation et de pressions de plus en plus fortes des milieux financiers, réglementaires et de la société civile en général. Pour accompagner ces évolutions, le Groupe a défini des enjeux prioritaires s'incarnant dans les actions qu'attendent des différentes composantes du Groupe. La prise en compte de ces enjeux...s'inscrit dans la durée. Il s'agit, pour le Groupe et ses différentes entités, dans le cadre de programmes et de plans d'action déployés, de <b>faire connaître, d'expliquer la logique de partage d'intérêts, de montrer la contribution qu'ils peuvent apporter à un équilibre entre compétitivité économique et progrès social</b> ." p.6 |
| 2005  | <i>Une croissance responsable Rapport 05, Responsabilité d'entreprise et développement durable</i>   | Didier Lombard | 2006: annonce d'un <b>renforcement du plan Next</b> ,<br><br>changement du comité de direction et <b>mise en place d'une configuration organisationnelle par pays</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>direction de la RE&amp;DD</b> et son réseau d'acteurs | <b>Montrer que le groupe poursuit un développement "responsable" :</b><br>démarche intégrée aux activités quotidiennes de l'entreprise --> vérification du contenu du rapport par des auditeurs externes | 5 parties en lien avec les 4 enjeux majeurs de 2004 :<br>* la responsabilité d'entreprise au cœur de la performance<br>* la mobilisation de toutes les compétences<br>* l'innovation pour tous<br>* l'environnement un engagement au quotidien<br>* <b>chiffre clés</b><br><br>Périmètre: 95% des salariés | <b>Grâce à sa stratégie Next, naissance d'un nouveau France télécom "responsable"</b><br>la Direction RE&DD comme acteur "soutien" de cette mutation.                                                                                       | <b>valorisation du rôle du siège et des politiques du groupe comme cadre de référence.</b><br><br>p. 48: présentation des indicateurs <b>RE&amp;DD</b> (gouvernance, réclamation client, satisfaction client, ex. de certification dans le groupe, mécénat, données collaborateurs, environnement)<br><br><b>Publication d'une synthèse du rapport (p. 1-16)</b> | « Plus qu'une simple réponse aux attentes et aux exigences légales et contractuelles, l'intégration des enjeux de la responsabilité d'entreprise dans les politiques de France Télécom accompagne les évolutions du Groupe et contribue à l'amélioration de ses performances » (p.2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Année | Sources                                                                 | PDG            | contexte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Acteurs du changement                                                      | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | le discours                                                                                    | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006  | <i>Responsabilité d'entreprise, rapport Groupe France Télécom, 2006</i> | Didier Lombard | <p><b>adoption d'Orange</b> comme marque commerciale du groupe France télécom pour l'internet, la télévision, le mobile et toutes les offres de services numériques</p> <p><b>Refonte de la charte de déontologie</b> du groupe</p> <p>Signature de l'Accord cadre international avec l'alliance syndicale mondiale-UNI</p> | <p>toujours la direction RE&amp;DD mais <b>changement de directeur</b></p> | <p>Présenter la <b>démarche</b> comme une <b>opportunité</b></p> <p><b>Nouveau challenge</b> : devenir l'opérateur de référence en 2011 (valorisation des classements des agences de notation)</p> <p><b>créer une identité "groupe"</b> : projet de fusion des cultures des entités historiques du groupe France Télécom</p> <p><b>avec les cultures des entités de la filiale mobile Orange</b> → implication forte des acteurs réseaux</p> | <p>croisement des enjeux majeurs RE avec les 3 piliers du DD dans une logique de compréhension "extérieure".</p> <p>3 parties principales :<br/>           * notre responsabilité économique<br/>           * notre responsabilité sociale et sociétale<br/>           * notre responsabilité environnementale</p> <p>Périmètre : groupe en refonte</p> | <p><b>Insistance sur le business case de la RE → une démarche nécessairement "win-win"</b></p> | <p><b>présentation des responsables RE&amp;DD locaux</b> (4 grands pays et 2 zones géographiques EME et AMEA, p.10)</p> <p>schéma de la répartition des richesses du groupe redistribuées dans la société (R&amp;D, investissements) et aux parties prenantes</p> <p><b>Refonte du dispositif de reporting désormais structuré par pays</b> (auparavant séparation FTSA et filiales orange)</p> | <p>« Au-delà des attentes – <b>légitimes</b> – de nos actionnaires et des obligations réglementaires liées à notre cotation en bourse, nous prenons en compte <b>deux impératifs</b> : <b>créer de la valeur</b> pour l'ensemble de nos parties prenantes et <b>construire de façon responsable le business model</b> à même de répondre à l'évolution rapide du secteur très concurrentiel des télécommunications » (p.14)</p> |

| Année | Sources                                                                                     | PDG            | contexte                                                                                                                                                               | Acteurs du changement                         | Objectifs                                                                                                                                                 | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | le discours                                                                                                                        | Observations                                                                                                                                                                         | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2007  | <i>responsabilité d'entreprise et de développement durable, rapport France Télécom 2007</i> | Didier Lombard | Environnement relativement stable<br><br>Signature du cadre de référence européen pour un usage plus sûr du téléphone mobile par les jeunes adolescents et les enfants | direction de la RE&DD et son réseau d'acteurs | <b>Stabiliser le cadre de référence et ouvrir vers l'extérieur</b> : choix de la norme AA 1000 (référentiel accès sur les attentes des parties prenantes) | 3 parties principales ( <b>exhaustivité, matérialité, réactivité</b> ) :<br>* un groupe responsable (déplément par pays)<br>* nos grands enjeux de développement durable<br>* Avancement de notre démarche (performance atteintes dans les 3 piliers du DD)<br><br>périmètre: principaux pays. Le périmètre est spécifié pour chaque indicateur | <b>le groupe répond aux attentes</b><br><b>"responsables de la société par une gamme d'offres de produits et services adaptés"</b> | Une démarche totalement intégrée à la stratégie de développement du groupe (p.13)<br><br><b>Perte du caractère volontaire de la démarche, plutôt une évidence, un incontournable</b> | « Nos activités d'opérateur de télécommunications sont au cœur des enjeux de développement durable. Elles jouent un rôle clef dans le développement économique des pays industrialisés et émergents et le désenclavement des zones rurales. Elles apportent à nos clients des solutions concrètes aux enjeux de changement climatique, de dématérialisation ou de santé et de dépendance. Elles soulèvent aussi des interrogations auxquelles nous devons répondre, notamment en matière de protection des enfants, de confidentialité des données privées ou d'ondes électromagnétiques. Comme toute activité, elles s'accompagnent d'impacts environnementaux que nous nous efforçons de limiter » (p. 28)<br><br>"afin de permettre au plus grand nombre d'accéder aux solutions de télécommunication, nous développons des offres tarifaires aux faibles revenus.....nous avons développé pour la zone Afrique moyen orient [AMEA] un dispositif de transfert de crédit permettant aux utilisateurs de transférer une partie de leur carte-prépayée à d'autres personnes de leur choix..." » p. 27 |



| Année | Sources                                                                          | PDG            | contexte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Acteurs du changement                                 | Objectifs                                                                                                                                                                                                           | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | le discours                                                                                                                                                                                                                                  | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008  | <i>Responsabilité sociale d'entreprise, rapport détaillé France Telecom 2008</i> | Didier Lombard | Le changement du directeur de la démarche RSE est annoncé.<br><br>La direction REDD était jusqu'ici attachée au secrétariat général du Groupe.<br><br>A présent, un nouveau directeur RSE a été nommé. Celui-ci dépend de la direction Innovation et Marketing<br><br><b>(le "S" refait son apparition. Mais, dès l'Editorial, il est question de responsabilité d'entreprise)</b><br><br>Lancement de l'Alliance Mobile contre l'exploitation sexuelle des enfants<br><br>Signature de Caring for Climate, (initiative lancée par l'ONU en 2009 pour la mise en place d'un programme d'action (2010-2012) destiné aux entreprises adhérentes au pacte mondial) | le nouveau Directeur, au pôle Innovation et Marketing | Répondre aux besoins des clients notamment aux grands comptes en matière d'offres de services<br><br>permettant de réduire leur impact environnemental (gaz, à effet de serre notamment, réduction d'énergie, etc.) | Un point sur le déploiement de la démarche au sein du groupe. Les points suivants sont traités:<br>* éthique (France et OBS uniquement),<br>* accès pour tous (offres commerciales adaptées aux profils de la population sauf pour le RU et OBS),<br>* solidarité (=Mécénat sauf Pologne= accès à la culture),<br>* environnement et bon usage des services (sauf AMEA), *employeur responsable/diversité (Espagne, EME, OBS)<br><br>le document est ensuite présenté selon les trois priorités stratégiques:<br>* inclure<br>* préserver<br>* être attentif | <b>France Telecom est une entreprise PRIVÉE consécutive du rôle social qu'induit son activité dans la société. De ce fait, elle propose des offres de produits et services adaptés à ses clients (poursuite de la stratégie RSE de 2007)</b> | démarche cohérente et intégrée à la stratégie du groupe. Chaque filiale est désormais autonome dans sa gestion RSE grâce à l'existence de lignes directrices claires.<br><br>Démarche s'inscrivant totalement dans le business case de la RSE, la solidarité étant l'affaire de la fondation | « Notre démarche de responsabilité sociale d'entreprise fait partie intégrante de la stratégie du Groupe. Nous sommes convaincus que les technologies de l'information et de la communication ont un rôle clef à jouer pour répondre aux enjeux de développement durable. Au-delà de la recherche d'un juste équilibre entre compétitivité économique, progrès social et respect de l'environnement, notre ambition est de mettre l'innovation au service de tous, en nous assurant que nos produits et services contribuent à améliorer la vie quotidienne des personnes » p.6<br><br>« Inclure »: favoriser l'accès de tous aux services de télécommunication, en luttant contre les facteurs d'exclusion géographiques (zones isolées), économiques (populations à revenus modestes) ou physiques (âge, handicap), et rendre le monde plus accessible grâce aux actions de notre fondation Orange. » p.26 |

| Année | Sources                                                                          | PDG            | contexte                                                                                                                                                                                                                                                  | Acteurs du changement                                                                                                                                                                                                                                                                            | Objectifs                                                                                                                                         | structure du document                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | le discours                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Observations                                                                                                                                                                    | Citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009  | <i>Responsabilité sociale d'entreprise, rapport détaillé France Télécom 2009</i> | Didier Lombard | Médiatisation de la «vague» de suicide à partir de juillet en France<br><br>Changement de direction et de mode de gouvernance<br><br>signature du code des bonnes pratiques pour les femmes dans les TIC élaboré sous l'égide de la Commission européenne | Changement de rattachement de la direction REDD devenue la direction RSE. Elle dépend à présent du Comité exécutif du groupe ; des sponsors RSE dans chaque filiales et métiers du groupe se réunissent 4/an et des comités opérationnels RSE ont lieu 6/an (chef de projet pour chaque domaine) | Repenser <b>les modes de gouvernance de l'entreprise</b> en accordant une place centrale à la RSE<br><br><b>Optique du nouveau contrat social</b> | 4 engagements en lien avec les axes inclure, préserver, être attentif :<br>*reconnaître et accompagner nos collaborateurs, premiers bâtisseurs du lien social ;<br>*assurer transparence, qualité et sécurité à nos clients<br>*rendre accessible au plus grand nombre les bénéfices du monde numérique;<br>*innover au service d'une nouvelle citoyenneté.<br><br>Déclinés en 8 priorités (p.15)<br><br>Périmètre : groupe | <b>Faire de France Télécom l'opérateur de télécommunication de référence dans le monde en développant une gamme d'offres de services et de produits adaptées aux attentes de toutes les parties prenantes</b><br><br><b>La question de l'accessibilité aux NTC fait désormais l'objet d'un important développement</b> | <b>Renforcement des dispositifs de dialogue avec les parties prenantes</b><br>selon les exigences de la norme AA1000 notamment dans les filiales souffrant d'un déficit d'image | « <i>Nos solutions innovantes et les usages qui en découlent offrent mille possibilités nouvelles à nos clients. Mais, comme toutes les nouveautés, elles peuvent receler quelques écueils. Notre responsabilité d'entreprise consiste donc à accompagner nos clients dans ces nouvelles possibilités</i> »<br><br><i>en leur assurant transparence, qualité et sécurité dans leurs usages quotidiens de nos services.</i> » p. 35<br><br>« Le cœur de notre métier consiste à relier les personnes. Nous sommes là pour enrichir la vie des gens et faciliter leur quotidien en leur donnant les moyens de multiplier les échanges avec l'ensemble de leurs cercles de relation [...] Nos technologies rendent possibles de nouveaux usages, et nous avons la conviction que la richesse qui en découle <b>doit être partagée avec le plus grand nombre.</b> » p.57 |

Annexe 6 : tableau d'analyse des éditoriaux des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009

| thèmes généraux     | Rapport RSE | citations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| définition de la RE | 2001        | l'environnement représente aujourd'hui une dimension clé de l'activité des entreprises...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                     | 2002        | Ma conviction est de plus que notre performance environnementale favorise notre performance économique et celle de nos clients...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                     | 2003        | Pour France Télécom, ..., le développement durable n'est pas une utopie ou un rêve. C'est un engagement de conviction et de responsabilité, c'est une vision stratégique à long terme qui doit s'incarner dans l'action quotidienne des diverses composantes du Groupe, c'est une démarche innovante, réaliste, concrète, dans laquelle nous progressons, avec nos parties prenantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     | 2004        | C'est là une démarche authentique, volontaire et concrète. Authentique, parce que, comme le rappelle notre Charte de déontologie, les principes et les valeurs qui la sous-tendent sont ceux sur lesquels notre Groupe fonde son développement... Volontaire, parce que notre démarche est d'abord une dynamique d'engagement du groupe France Télécom... Concrète, parce que ce sont avant tout nos initiatives et les résultats obtenus qui témoignent de la réalité et de la force de notre engagement. C'est une vision stratégique à long terme ...                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                     | 2005        | La responsabilité d'entreprise, c'est avoir une vision plus globale de ses responsabilités vis-à-vis de toutes les parties prenantes, donc plus de responsabilités, plus d'engagements... plus de prises de risques aussi. C'est une aptitude à gérer les contradictions, souvent multiples, entre les différents acteurs en jeu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                     | 2006        | nos activités sont au cœur du développement durable, elles tissent des liens entre les hommes, les entreprises, les territoires. En favorisant la dématérialisation des échanges, elle contribuent à la protection de notre environnement et de celui des générations futures. La responsabilité d'entreprise, pour nous, n'est pas seulement un devoir, c'est une opportunité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                     | 2007        | ce défi offre des opportunités d'innovation et de création de valeur que nous sommes déterminés à saisir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                     | 2008        | Notre démarche de responsabilité d'entreprise et de développement durable contribue fortement à la performance globale du Groupe en favorisant la création de valeur sur le long terme : elle nous permet de mieux maîtriser nos risques, elle nous pousse à innover et nous permet de saisir les opportunités de croissance liées aux nouvelles attentes de la société.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                     | 2009        | C'est une condition indispensable à la rentabilité et à la pérennité [de l'entreprise]. Dans un contexte de concurrence accrue et d'arrivée à maturité d'un nombre croissant de marchés, cette exigence est de nature à stimuler notre innovation et notre capacité à nous différencier. En même temps, contribuer au développement des pays dans lesquels nous sommes présents ou permettre à nos clients de diminuer leur impact environnemental, c'est nous ouvrir de nouveaux relais de croissance. Tout est lié. L'enjeu est de parvenir à une croissance équilibrée, créatrice de valeur simultanément pour toutes nos parties prenantes : des actionnaires rémunérés, des clients satisfaits, des salariés épanouis et motivés, une société civile confiante et bienveillante envers nos activités. (Directeur général) |

|                  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| au bénéfice de.. | 2001 | Nos métiers sont au service de nos clients. En les inscrivant, formellement et résolument, dans le cadre du développement durable, nous confirmons l'engagement de France Télécom de les mettre au service de la qualité de vie des générations futures.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                  | 2002 | Tout d'abord, nos services, outre le fait qu'ils améliorent la compétitivité des entreprises et facilitent la vie des consommateurs résidentiels, répondent à leurs préoccupations écologiques en les aidant à limiter leurs propres impacts sur l'environnement... En second lieu, grâce à la maîtrise de nos propres impacts sur le milieu naturel, nous maîtrisons mieux nos charges. En outre, en anticipant les réglementations européennes futures et grâce à une politique préventive en matière d'éco-conception et de maîtrise de l'énergie, nous évitons les coûts élevés d'un changement brutal de nos processus.              |
|                  | 2003 | La formalisation de notre réflexion et de nos actions répond actuellement à l'interpellation de la société et de nos parties prenantes, dans le pays où nous opérons et au niveau international. Elle fait aussi écho à la conscience élevée que nous avons, en tant qu'acteur économique et social, de nos devoirs à l'égard des générations actuelles et futures. Elle traduit surtout une conviction profonde : être à la pointe de l'innovation et de la performance pour offrir tous les services de communication, partout, quel que soit le mode d'accès, est en soi porteur de développement durable et de croissance responsable |
|                  | 2004 | France Télécom, à travers ses activités et les solutions qu'il développe, reconnaît depuis des années le rôle social que le Groupe peut jouer ... auprès des personnes à qui il offre ses services; bien sûr, auprès des territoires qu'il dessert, mais aussi au sein même de son organisation, auprès de tous ceux qui le constituent et font ce qu'il est chaque jour. La compétitivité du Groupe exige l'amélioration simultanée des résultats économiques, sociaux et environnementaux à court et à long terme, et ne s'entend que dans le cadre d'un dialogue toujours mieux structuré avec ses parties prenantes.                  |
|                  | 2005 | C'est grâce à la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs que le groupe France Télécom peut tenir ses engagements d'innovation... C'est aussi grâce à un dialogue toujours mieux structuré, avec ses partenaires (fournisseurs, collectivités, entreprises, associations...) que le Groupe prend en compte les attentes de ses parties prenantes en conciliant des intérêts multiples... Je suis convaincu qu'aux côtés de nos partenaires nous pouvons faire plus ou mieux et que les bases de responsabilité que nous posons sont autant de garanties que nos parties prenantes sont en droit d'attendre.                          |
|                  | 2006 | Au-delà du simple respect des exigences réglementaires, nous voulons répondre aux attentes de nos parties prenantes et renforcer notre compétitivité au service de nos clients. C'est aussi un puissant levier de mobilisation de nos collaborateurs. Premiers acteurs de notre démarche, ils trouvent dans le développement durable un thème fédérateur, porteur de nos valeurs et d'une culture Groupe renforcée...                                                                                                                                                                                                                     |
|                  | 2007 | Le développement durable n'est pas un débat de spécialistes et encore moins un effet de mode... aujourd'hui nos clients, les pouvoirs publics, l'ensemble de la société sont de plus en plus attentifs à ces questions...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                  | 2008 | Les technologies de l'information et de la communication ont à un rôle clef à jouer : dématérialiser les échanges, favoriser de nouveaux modes de travail collaboratifs sont quelques-unes des possibilités offertes à nos clients tout en diminuant leurs impacts environnementaux et en améliorant les conditions de travail de leurs salariés.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                  | 2009 | Aucune entreprise ne peut se développer durablement sans écouter ni prendre en compte l'ensemble de ses parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires, société civile. Les événements survenus depuis ont confirmé [« vague » de suicides], s'il en était besoin, non seulement la validité, mais la nécessité de cette approche. Président directeur général                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif à atteindre | 2001 | Voici, en effet, venu le temps de la <b>responsabilité active</b> où <b>l'environnement</b> ne fait plus l'objet de démarches éparées et ponctuelles, mais où il est au cœur de politiques structurées. Voici venu encore le <b>temps des anticipations</b> où il nous faut réfléchir au monde que nous voulons pour nos enfants, où il nous faut identifier les défis à relever et mettre en oeuvre les réponses qui s'imposent. <b>Voici venu enfin le temps de la formalisation</b> qui nous invite à contrôler, mesurer et suivre pour vérifier les progrès acquis et les points d'amélioration, où les indicateurs de performance garantissent la transparence effective de notre engagement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                      | 2002 | S'il fallait résumer notre mission en une phrase je dirais qu'il s'agit de <b>permettre à tous nos clients d'être connectés, partout, simplement, de manière efficace et sûre...</b> Nous avons, à ce titre, une <b>responsabilité forte de conception et de mise en oeuvre des nouveaux outils de communication</b> favorisant la diffusion de la connaissance et les échanges culturels. Ce rôle vis à vis de la société, va bien au-delà de la seule préoccupation environnementale... <b>Notre responsabilité est donc non seulement économique, mais aussi sociale et culturelle.</b> Tout d'abord, je souhaite que soient déterminées, à courte échéance, les <b>lignes d'action prioritaires</b> qui reflèteront l'engagement environnemental et sociétal de l'ensemble du Groupe. Ensuite, nous allons <b>définir et déployer les outils de management</b> permettant de mettre en oeuvre ces plans d'action, de fixer des objectifs précis et de mesurer nos performances... <b>En 2004, je compte établir un premier bilan de cette politique</b> et des actions qui en découlent et j'en présenterai les <b>grandes lignes dans un Rapport relatif au Développement durable.</b> |
|                      | 2005 | L'innovation au service des attentes des parties prenantes est ainsi, elle aussi, au coeur de l'ambition de France Télécom pour « Une croissance responsable »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                      | 2006 | nous allons résolument <b>poursuivre nos efforts en matière de qualité de service et d'innovation</b> , en particulier dans les domaines de la santé et du développement de produits éco-responsables...Permettre à tous, en particulier aux clients âgés ou handicapés, de bénéficier pleinement de nos produits et services reste également un axe prioritaire pour le Groupe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | 2007 | Nous souhaitons <b>aider nos clients à réduire leur propre impact</b> en promouvant des produits et des services plus respectueux de l'environnement...gestion des flottes automobiles...lutte contre le changement climatique...nous apportons aussi des solutions innovantes pour <b>répondre aux nouveaux enjeux de santé et de dépendance</b> . Nous voulons également <b>être exemplaire</b> en réduisant nos impacts environnementaux et en agissant comme une entreprise responsable vis-à-vis de nos collaborateurs et de nos parties prenantes externes...des progrès restent bien sûr à réaliser. <b>Progresser en faveur de la protection des enfants ou dans la lutte contre la fracture numérique nécessite une action concertée au plan international</b> avec nos partenaires et les pouvoirs publics c'est pourquoi nous soutenons les initiatives sectorielles (Ethno...) et travaillons avec nos concurrents et nos fournisseurs pour assurer une meilleure prise des enjeux de développement durable dans l'ensemble du secteur.                                                                                                                                         |
|                      | 2008 | <b>une de nos priorités pour 2009 sera de renforcer nos offres de produits et services "responsables" pour aider nos clients à relever le défi du développement durable.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                      | 2009 | Nous souhaitons <b>renforcer la démarche initiée en 2009, qui vise à faire du Groupe en 2012, l'entreprise de référence sur son secteur en matière de RSE</b> . Cela passe par un meilleur accompagnement des équipes (conditions de travail, développement des compétences, équilibre entre vie privée et vie professionnelle...) et par le développement de l'accessibilité de nos services, avec de nouvelles infrastructures et des offres adaptées à tous les utilisateurs quel que soit leur profil économique, leur situation géographique, leur âge ou handicap. Nous sommes par ailleurs très attentifs à l'usage qui est fait de nos services et nous redoublons d'efforts pour diffuser les bonnes pratiques, protéger les données de nos clients et leur offrir une qualité irréprochable. Il y a, enfin, toutes nos innovations au service d'une nouvelle éco-citoyenneté, pour limiter notre impact environnemental et celui de nos clients.                                                                                                                                                                                                                                  |

|                       |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| mode de mise en œuvre | 2001                            | Notre politique environnementale est globale et réaliste : maîtrise des consommations de matière et d'énergie, diminution de la production de déchets, gestion des matériels en fin de vie, réduction des émissions atmosphériques, contribution à l'intégration paysagère des réseaux, mise à disposition d'expertise pour soutenir la recherche, notamment dans le domaine des champs électromagnétiques, développement de produits et services limitant les impacts environnementaux tout en participant plus largement au développement durable. Toutes ces actions permettent à la fois la correction du présent et la préparation de l'avenir.. |
|                       | 2002                            | Notre démarche de développement raisonné, notre dialogue avec le tissu social et économique, nous permet d'assurer la pérennité de nos activités. Nous devons également être vigilants vis à vis de nos fournisseurs et sous-traitants, quant à leur propre respect des règles du droit et de la dignité humaine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                       | 2003                            | notre démarche est déjà riche de résultats, obtenus grâce à la mobilisation des collaborateurs du Groupe. Notre responsabilité d'entreprise nous conduit à poursuivre résolument cette démarche, avec toutes nos parties prenantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                       | 2004                            | Voici deux ans à présent que le groupe France Télécom, ..., s'est engagé résolument dans une démarche de responsabilité pour « Une croissance responsable », s'inscrivant ainsi dans une perspective de renforcement et de mise en cohérence des nombreuses actions entreprises depuis des années par les différentes composantes du Groupe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                       | 2005                            | Les objectifs du programme NEXt, ..., intègrent justement la responsabilité d'entreprise à tous les niveaux et dans toutes les fonctions du Groupe à travers l'évaluation de la performance globale économique...les processus de management..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                       | 2005<br>(synthèse<br>durapport) | Grâce à notre stratégie NEXt, un nouveau France Télécom est en train de naître. Innovation, dynamisme, proximité et audace doivent lui permettre d'affirmer sa responsabilité pour apporter, aux côtés d'acteurs publics ou privés, une meilleure contribution au développement durable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                       | 2006                            | Les approches développées historiquement par tous les opérateurs de télécommunications qui forment aujourd'hui le Groupe se sont enrichies mutuellement. Un référentiel éthique Groupe partagé par tous nos pays vient nourrir nos valeurs et guider nos comportements. La mise en commun des expériences fait ressortir, au-delà des spécificités locales, un même esprit d'entreprise responsable....Avec tous ses collaborateurs et ses partenaires, le Groupe France Télécom est pleinement engagé au service du développement durable                                                                                                            |
|                       | 2007                            | toutes ces actions ne sont possibles que grâce à la mobilisation de nos collaborateurs principaux acteurs et garants de notre démarche...avec l'appui du dialogue social nous mettons en place des dispositifs adaptés pour accompagner les salariés dans les évolutions des métiers du groupe et réussir ensemble sa transformation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                       | 2008                            | Nos priorités peuvent se résumer en trois mots: inclure,... pour cela nous développons des technologies alternatives pour les zones isolées, nous proposons des offres adaptées aux populations à revenus modestes et nous poursuivons une stratégie de "conception pour tous" visant à assurer l'accessibilité de nos produits et services aux personnes âgées ou souffrant d'un handicap. Au delà de tout aspect commercial, nous nous efforçons aussi, via les actions de notre fondation Orange, à rendre le monde plus solidaire et accessible;                                                                                                  |
|                       | 2009                            | Forts de ce que nous avons déjà accompli et démontré, nous conservons cette ambition, et nous inscrivons cette exigence de responsabilité au cœur même de notre gouvernance. Attentif au déploiement de notre stratégie RSE, le Conseil d'administration, que je préside, a ainsi décidé d'adapter en conséquence son organisation et de transformer le Comité de sélection, de rémunération et de gouvernance en un Comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise. (Président Directeur Général)                                                                                                                                   |

## Annexe 7 : tableau des occurrences de termes

|                                                                        | Termes retenus                  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Champ lexical de la logique « service public »                         | Opérateur historique            | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
|                                                                        | Fonctionnaire                   | 0    | 0    | 4    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                                                                        | Accès aux services publics      | 0    | 0    | 0    | 1    | 2    | 1    | 1    | 0    | 0    |
|                                                                        | Accessibilité                   | 0    | 2    | 0    | 4    | 6    | 6    | 13   | 38   | 26   |
|                                                                        | Fracture numérique              | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 10   | 7    | 3    |
|                                                                        | Missions de service public      | 0    | 0    | 1    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                                                                        | Service Universel               | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1    | 2    |
| Champ lexical de la logique « responsabilité sociale des entreprises » | responsabilité                  | 9    | 10   | 27   | 51   | 85   | 102  | 72   | 73   | 72   |
|                                                                        | responsabilité sociale          | 2    | 5    | 1    | 3    | 3    | 11   | 5    | 30   | 34   |
|                                                                        | responsabilité environnementale | 1    | 2    | 0    | 1    | 0    | 8    | 0    | 0    | 1    |
|                                                                        | développement durable           | 24   | 36   | 27   | 48   | 80   | 47   | 54   | 66   | 24   |
|                                                                        | parties prenantes               | 1    | 12   | 15   | 24   | 20   | 23   | 37   | 53   | 46   |
|                                                                        | risque                          | 11   | 19   | 18   | 27   | 33   | 31   | 36   | 70   | 78   |
| Ethique                                                                |                                 | 3    | 5    | 2    | 23   | 22   | 17   | 18   | 31   | 17   |
| France                                                                 |                                 | 152  | 149  | 226  | 334  | 338  | 175  | 153  | 244  | 272  |

La première colonne en rouge correspond à l'année de publication du premier rapport RSE de France Télécom et la seconde se réfère à l'année où l'entité est devenue une entreprise privée.

S'agissant des termes relevant du champ lexical de la logique « service public » (hormis le terme « accessibilité » et « fracture numérique »), nous avons observé que les rares apparitions de ces termes ont été liées à l'annonce d'un changement réglementaire ou organisationnel.

Quant aux termes relevant du champ lexical de la logique « responsabilité sociale des entreprises », nous avons constaté que l'emploi du terme « responsabilité sociale » durant les sept premiers rapports de France Télécom a été peu fréquent comparé au terme « responsabilité ». Pour le terme « responsabilité sociale » la donne a changé à partir de 2008, tandis que France Télécom a structuré sa démarche RSE en tenant compte des axes inclure, être attentif, préserver. Ce changement s'est accompagné d'une mobilisation plus importante des termes « parties prenantes » et « risque ». Quant au « développement durable », c'est surtout à partir de 2005 qu'il est apparu. Sa fréquence a ensuite diminué alors que le terme « responsabilité sociale » a augmenté. Le terme « éthique » a toujours été présent dans les rapports RSE de France Télécom. Sa fréquence a augmenté à partir de 2004, probablement sous l'effet de la loi Sarbanes Oxley. Enfin, au travers du terme « France » nous voulions voir si le groupe faisait preuve d'un certain « nationalisme » ou non. Nous avons constaté que c'est dans les rapports RSE 2004 et 2005 que son emploi a été le plus fréquent.



**Annexe 8 : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretien de l'étude globale de la démarche RSE**

| Catégories                                | Thèmes                     | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Répondants | Verbatim |
|-------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Contexte d'intégration de la démarche RSE | Histoire de l'entreprise   | Les traces du passé → entre fierté et rejet de la notion de Service Public (RSE comme suite logique d'une culture d'intégration du territoire, de service public propre à France Télécom)                                                                                                                           |            |          |
|                                           |                            | comparaison SP/RSE → objectif "pur" pour le SP sans calcul et prise en compte de profits, différent de l'objectif « business case » de la RSE                                                                                                                                                                       |            |          |
|                                           |                            | la confrontation de deux cultures d'entreprise : Filiale Orange et entité historique France Télécom                                                                                                                                                                                                                 |            |          |
|                                           |                            | évolution organisationnelle → rapport siège-entité (renforcement du contrôle, plus de visibilité depuis l'organisation par pays ; aujourd'hui un groupe internationale)                                                                                                                                             |            |          |
|                                           | Motivations / déclencheurs | nécessité de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et de se créer une identité claire vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise → changement culturel, faire évoluer les mentalités                                                                                                                 |            |          |
|                                           |                            | une composante d'une stratégie globale de différenciation plutôt contrainte que voulue (au niveau des investisseurs, des clients, le problème de la réglementation au niveau de la tarification, mais aussi par exemple pour légitimer les surprofits de l'entreprise dans certains pays où le groupe est implanté) |            |          |
|                                           |                            | Vecteur de création de valeur : business case de la RSE                                                                                                                                                                                                                                                             |            |          |
|                                           |                            | Se protéger des risques → être transparent // les risques sont plutôt liés à l'image dans les pays occidentaux (risque médiatique) et réglementaire dans les pays en voie de développement (risque juridique)                                                                                                       |            |          |
|                                           |                            | Eviter les contraintes réglementaires (loi NRE, loi Sarbanes oxley et notamment la réglementation environnementale)                                                                                                                                                                                                 |            |          |
|                                           |                            | Un devoir, une obligation de l'entreprise de part sa position sur le marché, son nombre de clients → ancrage dans la société                                                                                                                                                                                        |            |          |
|                                           |                            | Le prolongement soit de la culture de « service public » de France Télécom soit le prolongement de la démarche CSR d'Orange                                                                                                                                                                                         |            |          |

| Catégories                                 | Thèmes                         | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                            | Répondants | Verbatim |
|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Contexte de déploiement de la démarche RSE | Observations des tendances     | une décision « interne » → dialogue avec les clients grands comptes, les agences de notation, les gestionnaires de fonds ISR, essentiellement.                                                                                         |            |          |
|                                            |                                | déclinaison de la démarche et compréhension des enjeux différents selon la taille et l'activité de l'entité (mobile, réseau, contenu,...)                                                                                              |            |          |
|                                            |                                | déclinaison de la démarche et compréhension des enjeux différents selon le contexte (pays)                                                                                                                                             |            |          |
|                                            |                                | effacement du "S" de RSE et valorisation du "R" de RSE                                                                                                                                                                                 |            |          |
|                                            |                                | politique d'autorégulation → une présence renforcée dans les instances de décision à l'échelle nationale et européenne                                                                                                                 |            |          |
|                                            |                                | Une responsabilité de plus en plus orientée "environnement" bien qu'étant une entreprise non polluante                                                                                                                                 |            |          |
|                                            |                                | une distinction nette entre les actions relevant de la RSE « business case » et les activités de la fondation décrites comme relevant de la charité                                                                                    |            |          |
|                                            |                                | un acquis → le respect de la réglementation                                                                                                                                                                                            |            |          |
|                                            |                                | la relation business-RSE : une condition <i>sine qua none</i> pour impliquer les filiales et les métiers du groupe                                                                                                                     |            |          |
|                                            |                                | Vers plus de professionnalisme et de simplification, formalisation de la démarche de "l'implicite" à "l'explicite"                                                                                                                     |            |          |
|                                            | Inscription dans les pratiques | démarche qui au fil du temps s'inscrit bien dans les activités quotidiennes → outil d'aide au changement culturel, on valorise son côté non contraignant                                                                               |            |          |
|                                            |                                | intégration de la RE dans les processus managériaux existants                                                                                                                                                                          |            |          |
|                                            |                                | Traduction des exigences stratégiques du groupe en valorisant les aspects social et sociétal → des "cases" à remplir, état des lieux, pas de réels changements notamment en ce qui concerne l'axe social                               |            |          |
|                                            |                                | type d'actions RSE innovantes → Proposition d'offres commerciales spécifiques, développement de l'axe santé, création de partenariats sur le long terme avec les fournisseurs clés en réponse à des attentes de clients grands comptes |            |          |
|                                            | Sens de circulation            | Développement d'offres de produits et services en lien avec le thème de l'exclusion sociale comme le SP à partir de 2007                                                                                                               |            |          |
|                                            |                                | déclinaison de la démarche plutôt de type « top-down » : du siège vers les filiales                                                                                                                                                    |            |          |
|                                            |                                | démarche transverse → une forte dépendance de la direction RSE vis-à-vis des directions métiers                                                                                                                                        |            |          |
|                                            |                                |                                                                                                                                                                                                                                        |            |          |

| Catégories | Thèmes                                                                                                   | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Répondants | Verbatim |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Acteurs    | la Direction RSE :<br>histoire, missions<br>et évolution                                                 | rattachement, position dans l'entreprise et influence sur les processus décisionnaires                                                                                                                                                                                                                                      |            |          |
|            |                                                                                                          | rôle d'éducation, de sensibilisation, de coordination → fréquence élevée de termes appartenant au champ lexical de l'école et de la religion dans les discours des membres de cette direction → « prêcher la bonne parole... »                                                                                              |            |          |
|            |                                                                                                          | Aussi un rôle d'orientation → donner du sens au travail, valoriser l'apport de la RSE par rapport au business, changer les mentalités                                                                                                                                                                                       |            |          |
|            |                                                                                                          | rôle de communication → Dire, montrer, dévoiler ce que l'on fait, ne pas rester attentiste (la satisfaction client, l'éthique ne sont pas des choses nouvelles mais, elles sont maintenant valorisées)                                                                                                                      |            |          |
|            |                                                                                                          | rôle d'alerte, la mémoire de l'entreprise, « reporting » → sorte de "boîte noire", outil de contrôle et d'information                                                                                                                                                                                                       |            |          |
|            | Acteurs terrains :<br>spécificités,<br>motivations et<br>stratégies<br>d'appropriation de<br>la démarche | trois types de contributeurs → les consciencieux / les opportunistes / les experts                                                                                                                                                                                                                                          |            |          |
|            |                                                                                                          | nomination/profil des contributeurs (N-1 jusqu'à N-3; fonction communication, RH, qualité, juriste pour la démarche éthique). Dans les discours l'anglais est couramment utilisé (rupture avec la logique ancienne de service public à la française, "aujourd'hui nous sommes un groupe international mais...responsable!") |            |          |
|            |                                                                                                          | Poste de « correspondant RSE » convoité                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |          |
|            |                                                                                                          | Des directions, entités plus ou moins engagées mais un consensus pour un ancrage stratégique de la démarche RSE, pas d'oppositions apparentes                                                                                                                                                                               |            |          |
|            | perception des<br>groupes de<br>pressions                                                                | vision plutôt négative, deux partenariat : « UNICEF » et « WWF » en France                                                                                                                                                                                                                                                  |            |          |

| Catégories                                              | Thèmes                               | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                              | Répondants | Verbatim |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Freins/facilitation<br>au déploiement de<br>la démarche | Freins                               | trouver les arguments pour la partie sociale, sociétale                                                                                                                                                                                  |            |          |
|                                                         |                                      | Un dialogue avec les parties prenantes limité au niveau « corporate » (gestionnaire de fonds ISR, les pairs et les clients grands comptes)                                                                                               |            |          |
|                                                         |                                      | climat interne → rétention d'informations, politique de réduction des coûts...les pressions semblent être particulièrement fortes dans les filiales                                                                                      |            |          |
|                                                         |                                      | L'ouverture à l'international → une démarche qui n'est pas encore naturelle                                                                                                                                                              |            |          |
|                                                         |                                      | Frein à l'implication des salariés → le manque de temps et de personnel compétent (notamment dans les filiales), absence d'incitations (pas d'objectifs intégrés dans les grille d'évaluation des salariés : évolution à partir de 2009) |            |          |
|                                                         |                                      | manque de visibilité et d'objectifs clairement définis → la RSE n'est pas perçue par tous comme une priorité                                                                                                                             |            |          |
|                                                         |                                      | rôle majeur des sponsors « RSE », c'est-à-dire des personnels haut placés dans le groupe défendant l'intérêt de la démarche RSE de France Télécom                                                                                        |            |          |
|                                                         |                                      | Le rôle des médias → influence sur les choix des orientations RSE                                                                                                                                                                        |            |          |
|                                                         | Facilitation/facteurs<br>d'évolution | la réglementation (facteur numéro 1: anticiper permet de mettre tout le monde d'accord et de légitimer les activités de la direction RSE)                                                                                                |            |          |
|                                                         |                                      | Les attentes des clients grands comptes                                                                                                                                                                                                  |            |          |
|                                                         |                                      | les investisseurs, analystes financiers (la notation : effet d'entraînement en interne)                                                                                                                                                  |            |          |
|                                                         |                                      | le benchmark en externe → les pairs (rencontre entre PDG, débats et autres dans les milieux d'affaires...), le rôle des consultants / en interne → la comparaison entre les filiales : esprit de compétition                             |            |          |
|                                                         |                                      | rôle des associations d'entreprises au niveau des démarches RSE / des pairs                                                                                                                                                              |            |          |
| Avenir de la<br>démarche                                | légitimité de la<br>direction        | un consensus → la Direction de la démarche RSE est vouée à disparaître ; une démarche RSE structurée pour s'insérer dans la stratégie globale de l'entreprise                                                                            |            |          |
|                                                         |                                      | Dépendra de la santé financière du groupe                                                                                                                                                                                                |            |          |
|                                                         |                                      | Rôle des politiques et des instances institutionnelles comme l'Union européenne décisif                                                                                                                                                  |            |          |

## Annexe 9 : guide d'entretien pour les cadres opérationnels de la fonction commerciale

*Bonjour, nous réalisons une recherche dans le cadre de nos études sur la manière dont les salariés de France télécom perçoivent le changement au sein de leur entreprise.*

Avant de commencer, pourriez-vous nous parler de votre parcours ? Comment êtes-vous arrivé à ce poste ?

### Partie 1 non directive :

On parle beaucoup de changements au sein d'Orange ou France Telecom. Qu'en pensez-vous ? De quels changements parle-t-on exactement ? Quels en sont les éléments déclencheurs ? Quelles évolutions constatez-vous ?

### Partie 2 semi directive :

- 1) Aujourd'hui bien faire son travail qu'est-ce que cela veut dire ? et avant ?
- 2) Vis-à-vis des clients qu'est-ce qui a changé ? Pour vous, qu'est-ce qui motive aujourd'hui le client à acheter la marque Orange ? et avant ?
- 3) Pour les fonctionnaires (ce qui sous entendait au moment de l'étude, une ancienneté supérieure à 12 ans) :  
A votre avis votre comportement, vos mentalités sont-ils différents de ceux des nouvelles recrues ? (Si oui) en quoi ? (laisser le temps de répondre) Comment décririez-vous, ces nouvelles recrues au point de vue du travail, de la façon dont ils traitent les clients, de leur relation avec leurs collègues, avec la hiérarchie et par rapport à l'entreprise ?  
Pour les jeunes recrues :  
A votre avis votre comportement, vos mentalités sont-ils différents de ceux des anciens de France télécom ? (Si oui) en quoi ? (laisser le temps de répondre) comment décririez-vous, ces anciens du point de vue du travail, de la façon dont ils traitent les clients, de leur relation avec leurs collègues, avec la hiérarchie et par rapport à l'entreprise ?
- 4) Y a-t-il des différences dans la manière dont se comportent les jeunes chefs (ou responsables) et les plus anciens ? Si oui, lesquelles ?
- 5) Avez-vous entendu parler de la démarche de responsabilité d'entreprise et du développement durable de France télécom ? Qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Qu'en pensez-vous ? pouvez-vous me donner des exemples d'actions relevant de cette démarche ?
- 6) Avant, France télécom était un service public, qu'est-ce que ça veut dire pour vous ? Est-ce qu'il reste des traces de ce passé de service public à votre avis ? (si oui) lesquelles ?
- 7) Et que pensez-vous de la relation DD/RSE - service public - rentabilité ? Pour vous les actions RSE et les missions de service public ou d'intérêt général que votre entreprise délivre en France, sont-elles liées ? Est-ce que l'introduction de la RSE a modifié selon vous la manière de rendre service au public ?
- 8) Dans les changements qu'est-ce qui est positif à votre avis ? Qu'est-ce qui est négatif ?

**Annexe 10 : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens des cadres opérationnels de la fonction commerciale**

| Catégories                               | Thèmes                                            | sous thèmes                                                                           | Répondants | Verbatim |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Evolution dans l'organisation du travail | Déclencheurs du changement                        | Changement de statut ; ouverture à la concurrence ; Rôle des actionnaires             |            |          |
|                                          | Évolution des métiers                             | Les métiers prioritaires                                                              |            |          |
|                                          |                                                   | Modes de repositionnement des métiers non porteurs et reclassement des fonctionnaires |            |          |
|                                          | Intégration et effets d'une gestion par objectif  | Compétitivité entre salariés autour de l'atteinte des objectifs financiers            |            |          |
|                                          |                                                   | Masse de travail/ stress                                                              |            |          |
|                                          |                                                   | Mobilité                                                                              |            |          |
|                                          |                                                   | Avant-après l'introduction d'une gestion par objectif                                 |            |          |
|                                          | Évolution du contenu du travail                   | Évolution des modes de rémunération                                                   |            |          |
|                                          |                                                   | Accroissement de la polyvalence                                                       |            |          |
|                                          |                                                   | Formation des salariés aux nouvelles méthodes de vente                                |            |          |
|                                          | Critère d'évaluation et de sélection des salariés | La "client attitude"                                                                  |            |          |
|                                          |                                                   | L'atteinte des objectifs chiffrés                                                     |            |          |
|                                          |                                                   | La confiance, le relationnel                                                          |            |          |
|                                          |                                                   | le profil (âge, expérience dans le domaine de la vente...)                            |            |          |
|                                          | Évolution des relations de travail                | Relation avec la direction                                                            |            |          |
|                                          |                                                   | Relation entre personnel de boutiques : manager-vendeurs                              |            |          |
|                                          |                                                   | Relation entre fonctionnaire et non fonctionnaire                                     |            |          |
|                                          |                                                   | Relation avec les syndicats                                                           |            |          |

| Catégories                | Thèmes                                                              | sous thèmes                                                     | Répondants | Verbatim |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Le rapport au client      | Stratégie vis-à-vis de la clientèle                                 | Travail sur l'image de FT                                       |            |          |
|                           |                                                                     | Flexibilité de l'offre face aux besoins de la clientèle         |            |          |
|                           |                                                                     | Évolution des méthodes de vente en boutique                     |            |          |
|                           | Évolution des réseaux de distribution                               | Vers des boutiques homogènes                                    |            |          |
|                           |                                                                     | Influence des modes de managements de la filiale "Orange"       |            |          |
|                           |                                                                     |                                                                 |            |          |
|                           | Représentation du client selon les répondants                       | Motivation à venir aux boutiques France Télécom                 |            |          |
|                           |                                                                     | Perception de France télécom                                    |            |          |
|                           |                                                                     | Perception du service rendu au public                           |            |          |
| Le rapport à l'entreprise | Représentation des nouvelles recrues et des salariés de droit privé | l'entreprise France Télécom                                     |            |          |
|                           |                                                                     | Motivation à travailler chez France Télécom                     |            |          |
|                           |                                                                     | les fonctionnaires/anciens                                      |            |          |
|                           |                                                                     | Le service public                                               |            |          |
|                           |                                                                     | l'entreprise France Télécom                                     |            |          |
|                           |                                                                     | Motivation à travailler chez FT                                 |            |          |
|                           | Représentation des fonctionnaires                                   | Les jeunes recrues et salariés de droit privé                   |            |          |
|                           |                                                                     | le service public                                               |            |          |
|                           |                                                                     | Vision du contenu de la RSE et rôle par rapport à l'image de FT |            |          |
|                           | la démarche RSE                                                     | La problématique onde électromagnétique-santé                   |            |          |
|                           |                                                                     | Moyens de sensibilisation                                       |            |          |
|                           |                                                                     | Intégration dans l'activité et réaction des acteurs             |            |          |

## Annexe 11 : guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

*Bonjour, nous réalisons une enquête financée par l'Agence Nationale de la Recherche sur la manière dont certaines entreprises d'origine française intègrent la responsabilité sociale des entreprises dans leurs pratiques d'achats et plus précisément au niveau de la gestion de leur relation fournisseur.*

### Partie non directive :

On parle beaucoup responsabilité sociale de l'entreprise, de participation au développement durable, qu'est-ce que cela vous évoque d'abord ? Pourriez-vous m'en parler ? J'aimerais que vous me disiez ce qui se passe chez « X » de ce point de vue là et plus précisément dans la fonction achat. Qu'est-ce que vous en pensez ?

### Partie semi-directive :

#### 1) Revenons sur ce qui se passe chez X

- Quelles sont, selon vous, les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE, la mise en place de la démarche (Le nom dans l'entreprise) dans la stratégie de l'entreprise ?
- Comment et par qui cette démarche a-t-elle été conçue, diffusée ? Qui la met en œuvre s'en occupe et comment ? Qui contrôle ?
- Depuis l'intégration de cette démarche (le ou les nom(s)) dans l'entreprise, quels changements concrets avez-vous observés ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Quelles sont à votre avis les réussites de la RSE (nom de la démarche explicite dans l'entreprise) ? Quelles sont les difficultés et les limites ?

#### 2) Revenons sur ce qui se passe dans la fonction Achat, et plus précisément au niveau de la gestion de la relation avec les fournisseurs :

- Comment vous organisez-vous pour mener à bien votre mission ?
- Comment se traduit la démarche RSE (nom) ? Et comment est-elle diffusée au sein des entités du groupe et auprès des fournisseurs ?
- Quels sont les fournisseurs concernés par votre stratégie d'achats responsables ?
- Quels outils utilisez-vous pour mener à bien votre mission ? Disposez-vous de moyens spécifiques ?
- Comment agissent et réagissent les acheteurs face à l'intégration de la RSE dans les pratiques d'achats ?
- comment voyez-vous l'avenir de la stratégie d'achats responsables ?
- Vous arrive-t-il d'échanger avec des pairs sur le sujet ?

#### 3) Parlons encore de votre avis sur la RSE dans le cadre de votre activité quotidienne :

- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples dans le cadre de votre activité ?
- (pour les grands réseaux de service public de l'échantillon) Et que pensez-vous de la relation RSE et service public ? Pour vous les actions RSE et les missions de service public ou d'intérêt général que votre entreprise délivre en France, sont-elles liées ? Est ce que l'introduction de la RSE a modifié selon vous la manière de rendre service au public ?
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

#### 4) Avant de nous quitter, pourrions-nous parler un peu de vous ?



- Pouvez vous me raconter, ce qui, selon vous, vous a amené à travailler dans l'entreprise « X » sur la mise en place de la politique d'achats responsables de votre entreprise ? Quelles ont été les différentes étapes qui vous ont fait choisir ce type de carrière ?

## **Annexe 12 : guides d'entretien pour les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des ACI de France Télécom et du grand réseau énergétique de service public.**

*Bonjour, je réalise une recherche financée par l'Agence Nationale de la Recherche en accord avec la Direction de la Responsabilité d'entreprise et du développement durable de France Télécom (la direction des relations sociales du grand réseau énergétique de service public) sur la manière dont l'accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux de France Télécom (sur la RSE du grand réseau énergétique de service public) se déploie dans le groupe.*

### **Partie 1 non directive :**

On parle beaucoup responsabilité sociale de l'entreprise, de participation au développement durable, qu'est-ce que cela vous évoque d'abord ? Pourriez-vous m'en parler ? J'aimerais que vous me disiez ce qui se passe dans l'entreprise « X » de ce point de vue là. Et plus précisément, pouvez-vous me parler de l'ACI de « X » et me dire ce que vous en pensez ?

### **Partie 2 semi directive :**

#### **1) Revenons sur ce qui se passe chez X**

- Lisez-vous le rapport RSE de l'entreprise ? Si oui quels en sont pour vous les éléments les plus importants ?
- Quelles sont, selon vous, les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE, la mise en place de la démarche (Le nom dans l'entreprise) dans la stratégie de l'entreprise ?
- Comment et par qui cette démarche a-t-elle été conçue, diffusée ? Qui la met en œuvre s'en occupe et comment ? Qui contrôle ?
- Lorsqu'on évoque la RSE, on parle souvent des parties prenantes internes ou externes. De ceux pour qui l'activité de l'entreprise compte beaucoup. Les syndicats ont-ils été consultés ou associés à la conception et à la mise en place de la démarche RSE de l'entreprise ?
- Depuis l'intégration de cette démarche (le ou les nom(s)) dans l'entreprise, quels changements concrets avez-vous observés ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Quelles sont à votre avis les réussites de la RSE (nom de la démarche explicite dans l'entreprise) ? Quelles en sont les difficultés et les limites ?

#### **2) Revenons sur ce qui se passe autour de l'ACI :**

- Comment se sont déroulées les négociations pour l'ACI ? Qui était présent du côté syndical et de la direction de l'entreprise ? Combien de temps ont duré les négociations ?
- Avez-vous fait des concessions ? Quels points, quels sujets a donné lieu à débat, ont été finalement pris en compte et/ou rejetés ? Après sa signature, avez-vous fait connaître en interne et en externe l'existence de cet accord ?
- Comment l'ACI est-il déployé ? Disposez-vous de moyens spécifiques ?
- Quel est le rôle des acteurs syndicaux (ou du personnel) et de la direction aux différents niveaux (international et local) dans le processus de déploiement de l'ACI ?
- Comment agissent et réagissent les membres de vos réseaux face à l'ACI ? Tous les salariés sont informés de son existence ?
- y-a-t-il un suivi ? Des indicateurs ont-ils été définis ? des manquements aux dispositions de l'ACI ont-ils été signalés dans certains endroits ? Si oui, qu'avez-vous fait ?
- Qu'est-ce qui a changé depuis la signature de l'ACI ? Pensez-vous que ce type de démarche puisse réellement apporter des bénéfices concrets en termes d'amélioration des conditions de travail des salariés (et plus largement de bien être collectif) ?

- Comment voyez-vous l'avenir de l'ACI ?
- Vous arrive-t-il d'échanger avec des pairs sur le sujet ?

3) Parlons encore de votre avis sur la RSE dans le cadre de votre activité quotidienne (dans le cadre de votre syndicat) :

- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples dans le cadre de votre activité ?
- Et que pensez-vous de la relation RSE et service public ? Pour vous les actions RSE et les missions de service public ou d'intérêt général que l'entreprise délivre en France, sont-elles liées ? Est ce que l'introduction de la RSE a modifié selon vous la manière qu'a cette entreprise de rendre service au public ?
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

4) Avant de nous quitter, pourrions-nous parler un peu de vous ?

- Pouvez-vous me raconter, ce qui, selon vous, vous a amené à travailler sur la mise en place de l'ACI ? Quelles ont été les différentes étapes qui vous ont fait choisir ce type de carrière ?

**Annexe 13 : grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens de l'étude comparative sur les ACI**

| Catégories                         | Thèmes                      | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Répondants | Verbatim |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Modalités de mise en place des ACI | Origine de l'idée du projet | Cas FT → côté syndical sous l'impulsion de la FSI-UNI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |          |
|                                    |                             | Cas Ampère France → un commun accord lors d'une réunion du Comité Européen d'entreprise                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |          |
|                                    | Acteurs                     | l'Alliance syndicale internationale de France Télécom et composition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |          |
|                                    |                             | Intervention ou non des fédérations syndicales internationales (la FSI-UNI très active comparée aux FSI signataires de l'accord d'Ampère France)                                                                                                                                                                                                                                      |            |          |
|                                    |                             | Rôle des organisations syndicales affiliées françaises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |          |
|                                    |                             | Rôle des OS affiliées hors France                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |          |
|                                    | Contexte de la négociation  | Membres de la direction participant aux négociations et position hiérarchique                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |          |
|                                    |                             | durée, lieu, intervention d'autres acteurs (cas Ampère France : des experts, des ONG), etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |          |
|                                    | Argumentaires               | Argumentaires côté direction et réactions face aux demandes des OS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |          |
|                                    |                             | Argumentaires côté syndicat et réactions face aux demandes de la direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |          |
| Enjeux                             | Côté syndicat               | Rapport de force : en faveur de qui ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |          |
|                                    |                             | Cas FT → Un accord pour les filiales hors de France ; favoriser la circulation des informations au sein du groupe ; donner la possibilité aux OS des filiales de participer à la gestion de l'entreprise (projet de création d'un Comité Groupe Monde (CGM)) ; tirer vers le haut les standards sociaux dans le secteur des télécoms                                                  |            |          |
|                                    |                             | Cas Ampère France → conserver la position singulière de l'acteur syndical dans le fonctionnement du groupe ; améliorer et harmoniser les conditions de travail au sein des filiales ; formaliser des normes communes ; élever les standards au sein du secteur de l'énergie                                                                                                           |            |          |
|                                    |                             | Cas FT → Mimétisme ; enjeu d'image ; cadre de référence pour les DRH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |          |
|                                    |                             | Cas Ampère France → cadre de cohérence pour le groupe définit avec les syndicats pour réaffirmer la spécificité de l'activité d'AMPÈRE FRANCE en tant que prestataire d'un bien vital pour un développement durable, l'énergie ; accompagner la construction récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques ; mobiliser et motiver les salariés |            |          |

| Catégories | Thèmes                                                                           | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Répondants | Verbatim |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Contenu    | Termes du compromis/<br>points de tension entre la<br>direction et les syndicats | Cas FT → demande des syndicats (corruption et reconnaissance syndicale ; souhait d'intégrer une disposition en lien avec la mission de service public de télécommunication (refus de la part de la direction) ; ACI centré sur les droits sociaux ; absence de la problématique du stress ; prise en compte de la sous-traitance mais dans l'espoir d'un approfondissement ultérieur)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |          |
|            |                                                                                  | Cas Ampère France → le thème de la RSE proposée par la direction « effraie » le syndicat majoritaire du groupe ; attente d'un approfondissement de l'article sur la sous-traitance côté syndicat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |          |
|            | Modalités de<br>déploiement                                                      | Cas FT → rôle de l'alliance syndicale internationale déterminant (campagne de dénonciation en cas de manquements observés vis-à-vis de l'application d'une disposition de l'ACI ; organisation de séminaires dans les filiales du groupe pour sensibiliser les salariés à l'enjeu syndical, etc.)<br><br>Cas Ampère France → rôles du Comité de dialogue sur la responsabilité sociale (CDRS) et du bureau pas stabilisés, en construction ; une place centrale accordée aux OS françaises ; un budget mis à la disposition du CDRS ; pas de campagnes de dénonciation menées à l'échelle internationale ; organisation de réunion en collaboration avec la direction qui propose les ordres du jour<br><br>Cas FT → une direction « attentiste » ; absence de campagnes de sensibilisation et de formation ; diffusion de l'information au sein du réseau des DRH ; une communication vers l'extérieur<br><br>Cas Ampère France → d'importants moyens débloqués ; une organisation par comité pour une diffusion et une appropriation de l'accord au niveau local ; organisation de réunions et de rencontres avec les acteurs syndicaux ; élaboration de bilans, etc. |            |          |
| Suivi      | Mode d'action côté<br>direction                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |          |
|            | Difficultés rencontrées                                                          | Cas FT → Trouver un langage commun ; limite du respect des lois locales ; la construction d'indicateurs ; moyens mis à la disposition de l'Alliance internationale syndicale insuffisants ; son problème de représentativité ; la question du droit d'alerte<br><br>Cas Ampère France → peu d'expériences dans le domaine du dialogue social international ; trouver un langage commun ; limite du respect des lois locales ; la construction d'indicateurs ; le contenu large de l'ACI et son intitulé « RSE » pas toujours compris ; le principe de subsidiarité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |          |

| Catégories              | Thèmes         | sous thèmes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Répondants | Verbatim |
|-------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Relations entre acteurs | Entre OS       | Cas FT → construction d'une solidarité d'intérêts au niveau monde ; la FSI-UNI guide l'alliance syndicale internationale de FT dans ses activités et lui apporte son expertise dans le domaine des ACI                                                                                                                                                                   |            |          |
|                         |                | Cas Ampère France → des relations plus tendues qu'au sein de FT entre les OS françaises et les autres (peur d'une perte de pouvoir ?) ; le CDRS moins expérimenté que l'Alliance ; des discussions diverses et variées autour des différents thèmes de l'ACI (social, sociétal, environnemental, gouvernance, etc.) ; absence d'interventions des quatre FSI signataires |            |          |
|                         |                | Cas FT → un rapport plus direct entre la direction groupe et les OS, notamment pour les OS situées hors de France ; une direction au niveau groupe perçue comme favorable à l'échange ; au niveau local, des difficultés pour faire appliquer les dispositions de l'ACI (des directions RH réfractaires, ne souhaitant pas changer leur habitudes)                       |            |          |
| Effets/résultats        | Cas FT         | Cas Ampère France → une direction très active qui finalement tient le rôle d'acteur clé dans la dynamique de l'ACI. De nombreux échanges ont lieu entre la direction groupe et les OS dont le contenu est bien souvent déterminé par la direction ; même observation au niveau local que dans le cas FT.                                                                 |            |          |
|                         |                | Une confiance des salariés renforcée ; création d'organisations syndicales au sein de quelques filiales du groupe ; organisation d'élections de délégués du personnel sous l'impulsion de la direction ; des améliorations en termes de conditions de travail dans certaines filiales sous la pression des OS locales et de l'Alliance syndicale internationale          |            |          |
|                         |                | Un nouveau modèle d'organisation en cours de construction bâti avec la participation des OS, en se référant au modèle français de service public du groupe, allant dans le sens attendu de la direction ; des avancées obtenues en matière d'accès à l'énergie dans d'autres pays que la France ; amélioration des conditions de travail dans certaines filiales         |            |          |
| Evolutions attendues    | Côté syndicat  | Cas FT → création d'un CGM ; la question du statut des représentants CGM ; reprise des sujets à débat de l'ACI dans le cadre de ce CGM                                                                                                                                                                                                                                   |            |          |
|                         |                | Cas Ampère France → repenser l'organisation du CDRS pour mieux maîtriser les différents thèmes de l'ACI ; pas de réelles ententes sur les objectifs assignés à l'ACI (normes pour le groupe, création d'un CGM, outils de promotion pour les OS)                                                                                                                         |            |          |
|                         | Côté direction | Cas FT → n'a pas vocation « d'importer ou d'exporter un modèle social » ; l'ACI = un socle d'engagement marqué dans le marbre                                                                                                                                                                                                                                            |            |          |
|                         |                | Cas AMPÈRE FRANCE → un cadre de référence évolutif permettant de structurer une véritable politique sociale pour le groupe                                                                                                                                                                                                                                               |            |          |

## Annexe 14: tableau Comparatif des ACI de France Télécom et d'Ampère France (version 2005)

| THEMES COMMUNS AUX DEUX ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dénomination et périmètre                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Points forts en matière de respect des droits fondamentaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Points forts en matière de politique l'emploi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Relation avec les acteurs de la société                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Accord-cadre sur les Droits sociaux fondamentaux d'Allo France</b><br>(Décembre 2006)<br><br>Pour les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle direct                                                                                                                                       | <b>* Dialogue Social:</b><br>Autonomie et indépendance des Organisations syndicales affirmées.<br>Reconnaissance de la liberté syndicale, cohérence avec les législations nationales<br>+ le groupe s'engage à adopter une position neutre " <i>visant ni à aider, ni à empêcher le syndicat de s'implanter</i> "<br><b>* Travail obligatoire et forcé, travail des enfants et non-discrimination:</b><br>Sur ces trois points l'engagement des fournisseurs et prestataires est un critère de sélection<br><b>* Santé, sécurité et conditions de travail:</b><br>Le groupe s'engage à participer activement aux campagnes préventives sur les risques pour la santé, en particulier dans les pays à fort risque de pandémie. | <b>* Mobilité internationale, accès à la formation:</b><br>Actions encouragées, sur la base du volontariat<br><b>* Durée du travail et droits aux congés payés:</b><br>Engagement à aménager le temps de travail de ses salariés en prenant en compte leur contraintes opérationnelles et rappel du droit à congés payés<br><b>* Rémunération:</b><br>principe d'une juste rétribution du travail<br><b>* Restructurations:</b><br>anticipation, limitation des conséquences pour les salariés et pour les territoires                                                                                              | L'entreprise s'engage à dialoguer avec les syndicats, les représentants du personnel, l'Etat, les organismes professionnels et les actionnaires.<br><br>Concernant la relation salariés-clients et/ou salariés-fournisseurs/sous traitants, les principes de loyauté, d'intégrité et d'objectivité, mentionnés dans la Charte de Déontologie du groupe, sont rappelés. Tout salarié ou administrateur devra s'abstenir de " <i>toute action irrégulière et de toute participation à des actes de corruption</i> "<br>+Promotion du Pacte mondial |
| <b>Accord-cadre sur la Responsabilité Sociale d'Ampère France</b><br>(Janvier 2005)<br><br>pour les filiales dans lesquelles le groupe exerce un contrôle direct + promotion et aide à la mise en œuvre dans les sociétés où le Groupe est présent "de façon significative" sans exercer le contrôle direct | <b>* Dialogue social :</b><br>Autonomie et indépendance des Organisations syndicales affirmées.<br>Reconnaissance de la liberté syndicale, cohérence avec les législations nationales, + mode de traitement privilégié<br><b>*non-discrimination :</b><br>Disparition des clauses discriminatoires, et principe s'appliquant aussi aux Organisations syndicales<br><b>*Santé et Sécurité:</b><br>Une "priorité" y compris chez les sous-traitants<br>Indicateurs, démarches de certification, formations<br>Focus sur les grandes causes de santé publiques                                                                                                                                                                   | <b>*Mobilité internationale, accès à la formation :</b><br>formation à la sécurité, aux nouveaux métiers, aux nouvelles technologies<br>+accompagnement lorsque la mobilité est demandée au salarié<br><b>*Protection sociale</b><br>Le groupe s'engage à ce que d'ici la fin de la période couverte par l'accord, chaque société propose des systèmes de protection sociale<br><b>*Rémunération :</b><br>base+ intéressement dans toutes les sociétés du groupe avant la fin de la période de l'accord<br><b>*Restructurations:</b><br>Licenciements collectifs : dispositions → au minimum légal du pays concerné | La Direction exige des fournisseurs le respect de la loi et des normes internationales;<br>La mise en place d'une politique santé et sécurité avec reporting, des comportements éthiques avec les clients; le respect de l'environnement. Un Manquement à ces exigences est susceptible de mettre fin à la relation<br>+Promotion du Pacte mondial                                                                                                                                                                                               |

| Thèmes particuliers à Ampère France                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intérêt général                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Environnement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Engagement dans la vie de la cité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Autres                                                                                                                               |
| <p>Actions en faveur de l'accès à l'électricité; avec soutien aux initiatives des salariés</p> <p>Actions en direction des clients démunis :<br/>           +association avec les partenaires pertinents<br/>           +échange de pratiques<br/>           +conseil à la maîtrise de l'énergie<br/>           +recherche auprès des pouvoirs publics de solutions structurelles</p> | <p><u>Sécurité environnementale des processus et installations</u><br/>           Démarche de prévention et de précaution</p> <p><u>Exemplarité</u><br/>           +certification<br/>           +énergies renouvelables<br/>           +comportements exemplaires<br/>           +démarches civiques</p> <p><u>Promotion de l'efficacité énergétique auprès des clients et au sein des entreprises</u></p> | <p><u>Aide à l'intégration des personnes en situation de handicap</u><br/>           ±un réseau de correspondants dédié<br/>           ±accessibilité des sites<br/>           +accueil<br/>           +intégration dans les politiques achat<br/>           +soutien au handisport</p> <p><u>Développement économique local</u><br/>           +contribution à l'essor d'activités économiques et autres projets<br/>           +aide à l'insertion professionnelle (jeunes et personnes exclues)</p> <p><u>Participation de l'entreprise et des salariés à des actions d'intérêt général</u><br/>           +encouragement des actions de bénévolat et de solidarité<br/>           +soutien aux grandes causes humanitaires et solidaires en partenariat</p> <p><u>Mobilisation face aux catastrophes naturelles</u></p> | <p>Favoriser le dialogue entre les salariés et les managers</p> <p>Partage d'informations en interne et en externe→ transparence</p> |



**Résumé :**

Aujourd'hui, RSE et Service Public dont les logiques prétendent servir l'intérêt général imprègnent le management des grands services publics de réseaux historiques français privatisés ou en voie de l'être. La recherche présentée vise à comprendre comment ces logiques s'opposent, se juxtaposent, et s'articulent concrètement dans un tel contexte managérial dominé par la logique de Maximisation de la Valeur pour l'Actionnaire. Pour ce faire, nous mobilisons le concept de dispositif défini par Foucault ainsi que la sociologie de l'acteur réseau. Nous nous centrons sur le cas de l'entreprise France Télécom (FT) et de son dispositif RSE en y apportant quelques éclairages comparatifs. Nos résultats indiquent que chez FT le dispositif RSE officiel se déploie en se détachant des logiques de Service Public et en privilégiant le Business Case. Il poursuit prioritairement des objectifs de communication et d'anticipation des risques. Mais de manière décentralisée et autonome, émergent progressivement des initiatives RSE innovantes qui reposent sur la R&D, le Marketing stratégique et les partenariats avec les principaux fournisseurs. Elles visent la protection de l'environnement, le Service Public par procuration (en fournissant aux services publics des prestations leur permettant de mieux assurer leurs missions), et le dépassement de la fracture numérique, en même temps que la rentabilité. Dans le domaine social cependant, la RSE s'incarne surtout à travers des politiques de diversité (en interne) et de contrôle de la chaîne d'approvisionnement pour éviter des violations majeures des droits de l'homme, ne touchant guère le cœur de la relation d'emploi, à moins que les contre-pouvoirs ne s'en emparent, comme nous le montrons dans l'étude du cas de l'Accord Cadre International sur les droits sociaux fondamentaux au travail de FT.

**Mots clés :** responsabilité sociale des entreprises ; service public ; grands services publics de réseaux ; maximisation de la valeur pour l'actionnaire

**Abstract:**

Today, Corporate Social Responsibility and Public Service logics, claiming to serve the general interest, are spreading within the management of for-profit public service networks in France; networks that have been historically privatized or on the way to becoming. The aim of this research is to bring an understanding to how these logics are opposed, juxtaposed and articulated in a managerial context that is dominated by a logic of maximized shareholder value. In this perspective, we rely on the notion of "device", as employed by Foucault, and the actor-network theory. We focus on the France Telecom company (FT) and its CSR "device(s)". We also use comparative insights drawn from additional case studies. Our results indicate that the official CSR "device" for FT is disconnected from public service logics, placing more importance on short term logics. Its priority is risk anticipation and communication, demonstrating FTs preference for the CSR Business Case. Nevertheless, in a decentralized and autonomous way, innovative CSR initiatives progressively emerge from within R&D, strategic marketing functions and strategic partnerships with key suppliers. These initiatives target profitability with environmental protection concerns, public service by proxy (providing benefits to utility services to help them better perform their missions) and digital divide overtake. However, in the social area, the FT CSR policy is embodied primarily through internal policies of diversity as well as control of the supply chain which was put in place to avoid major human rights violations. These policies seem to hardly touch the heart of the employment relationship, unless counter-powers seize the opportunity to do so, as shown through the case study concerning the International Framework Agreement on the fundamental social rights at work in FT.

**Key words:** Corporate social responsibility; Public service; for-profit public service networks; maximization of value for shareholders