

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 systématisé (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)⁸⁴. 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

⁸⁴ 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 inexistantes. 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)⁸⁵.

⁸⁵ 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* »⁸⁶ 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 intensifiée⁸⁷. 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

⁸⁶ 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.

⁸⁷ 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 renseignement⁸⁸. Et sur ce marché où s'appliquent désormais les règles de la

⁸⁸ 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)⁸⁹ 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)

⁸⁹ 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 «  tre 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.

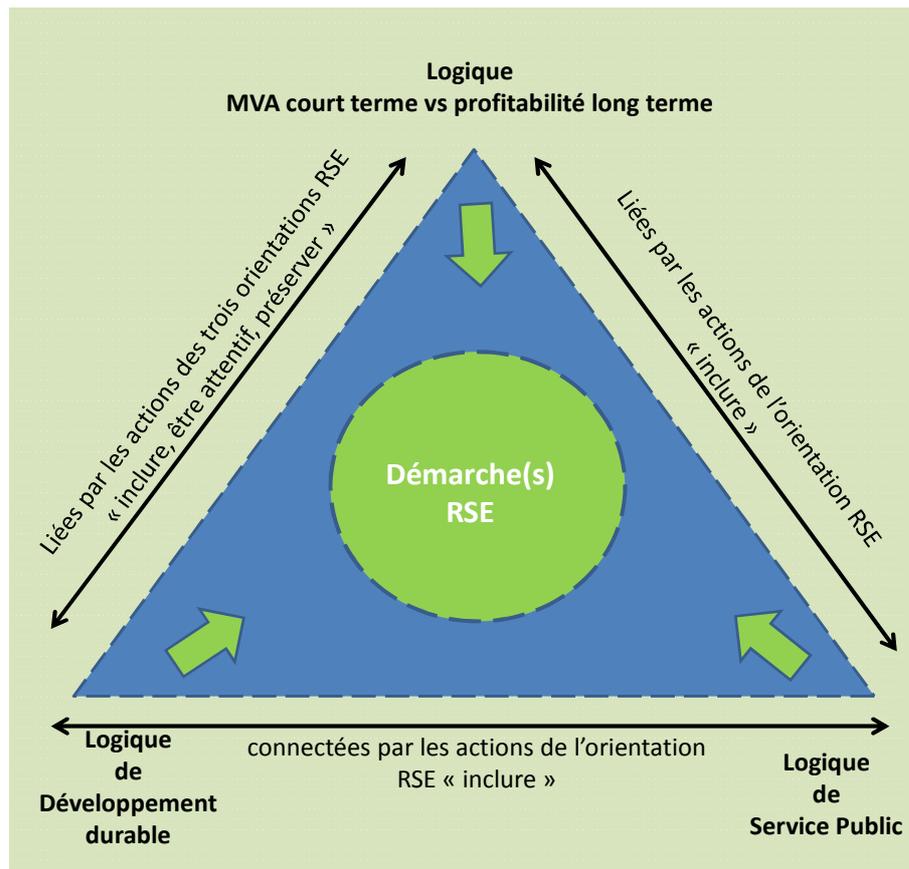
Le **référentiel de la norme AA 1000**, auparavant utilisé par la filiale Orange pour piloter sa démarche *Corporate Social Responsibility*, a été également adopté par le centre de traduction pour structurer le processus de déploiement du dispositif RSE officiel.

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 envies. 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	
2005	D.Lombard remplace T. Breton à la présidence de France Télécom Le second plan de France Télécom, Nouvelles Expériences de Télécommunications (Next) est lancé pour instituer le modèle actionnarial
2006	Le plan Next est accéléré pour atteindre les objectifs financiers escomptés en 2008 La marque Orange est adoptée pour l'ensemble des offres de produits et services de France Télécom. Une nouvelle Charte de Déontologie est éditée La responsable du dispositif RSE est remplacée par celle du pôle « Environnement » de la Direction REDD
2007	l'Etat –actionnaire passe sous la barre de la minorité de blocage France Télécom n'assure plus que deux composantes du Service Universel : le service de téléphonie fixe et le service de publiphonie.
2009	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. La médiatisation de la vague suicidaire dont la filiale française, Opération France, est le théâtre, bloque le processus de déploiement. Du plan « Orange 2012 » 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 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.
2010	S. Richard remplace D. Lombard dans sa fonction de Directeur général de France Télécom 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 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) ?