

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 excellent⁷¹. 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

⁷¹ 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 publiphonie⁷². 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)⁷³ 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

⁷² Des mesures spécifiques doivent être envisagées pour que les personnes handicapées bénéficient des composantes du SU dans les mêmes conditions que les autres usagers.

⁷³ 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)⁷⁴. Ce mécontentement sera néanmoins apaisé par une politique généreuse de redistribution des importants bénéfices de l'entreprise⁷⁵.

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

⁷⁴ Voir Annexe 4 : listes des experts rencontrés et des principales informations secondaires exploitées, p. 339

⁷⁵ 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)⁷⁶. 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.

⁷⁶ 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.

À 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 concentrent 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 spéculation⁷⁷, 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.

⁷⁷ 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. »*⁷⁸. 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 péréquation⁷⁹. 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

⁷⁸ <http://www.itu.int/wsis/basic/about-fr.html>

⁷⁹ 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* »⁸⁰. 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.

⁸⁰ 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)⁸¹. 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

⁸¹ 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 capital⁸², 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**.

⁸² 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'Orange⁸³ 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

⁸³ 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 Unis 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)

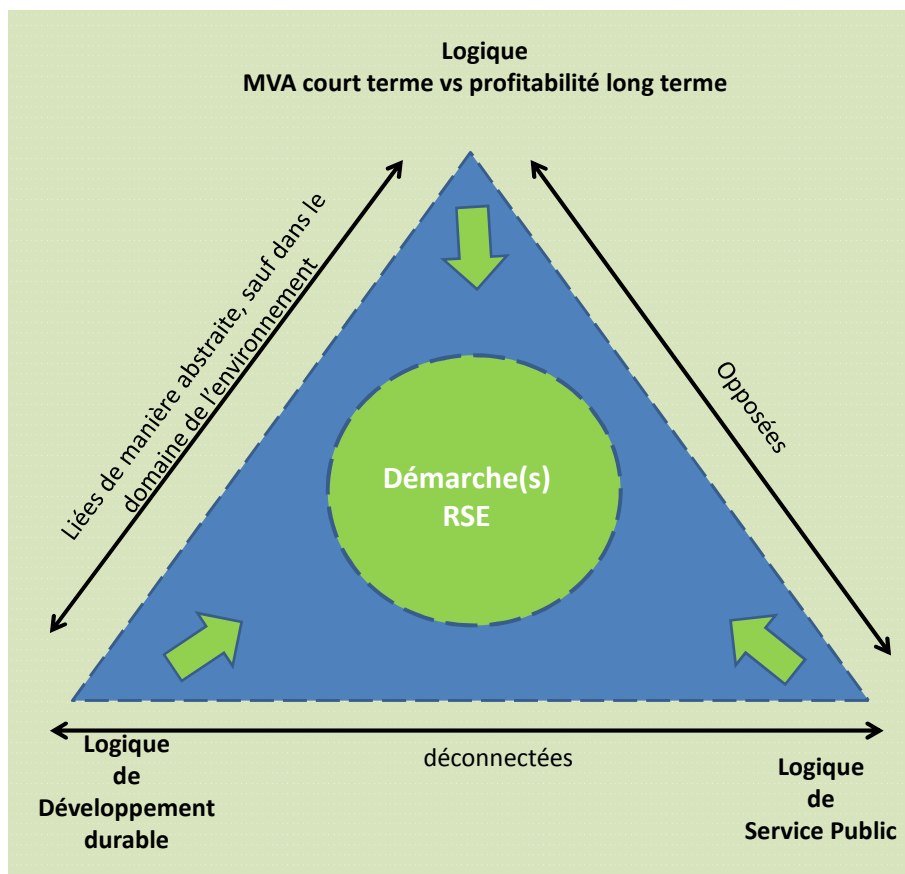
Durant cette phase de structuration du dispositif RSE, la logique du SP et ses traductions (la délégation de service public ou plus justement la délégation de service universel, puisque France Télécom ne fait plus de différence entre les deux) **n'ont pas été prises en compte**. Pourtant, l'entreprise, 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 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. 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) T. Breton remplace M.Bon. Sous sa présidence, France Télécom adopte un mode de gouvernance pour et par l'actionnaire. 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 France Télécom remplace sa Charte Ethique par la nouvelle Charte de Déontologie Le Comité exécutif de France Télécom valide le dispositif RSE. Un centre de traduction, rattaché au Secrétariat Général, est créé.

Nous poursuivons à présent, notre analyse des transformations intervenues aux échelles sectorielle et de France Télécom, sur la période de 2005 à nos jours.