

la DGT à France Télécom, du service public à la RSE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

visité les sites institutionnels des initiatives collectives en faveur de la RSE⁶¹ des acteurs de la communauté des télécommunications.

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

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

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

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

⁶² Liste des experts rencontrés et des principales informations qualitatives secondaires exploités.

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

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

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

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

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

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

TABLEAU 2 :

PLANNING DES REUNIONS TENUES AVEC LA RESPONSABLE DU CENTRE DE TRADUCTION

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

⁶³ Courrier adressé aux répondants de l'enquête globale de la démarche RSE

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

TABLEAU 3 :
LISTE DES REpondants AU NIVEAU GROUPE

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

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

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

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

TABLEAU 4 :
ENTRETIENS COMPLEMENTAIRES

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

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

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

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

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

Parmi les sources documentaires recueillies, **les rapports DD/RSE de France Télécom, de la première édition (2001) à celle de 2009 ainsi qu'une communication de 1989⁶⁴, ont donc fait l'objet d'une analyse thématique.** Nous avons élaboré un tableau Excel présentant le contexte, les enjeux RSE prioritaires (en tout cas, annoncés comme tels dans les rapports) et les résultats obtenus. Nous avons résumé nos interprétations du contenu de ces rapports et en avons extrait plusieurs citations (Annexe 5)⁶⁵. Dans un second tableau Excel, les éditoriaux des rapports ont aussi été comparés d'une année à l'autre. Nous avons retenu quatre thèmes : la définition de la RSE donnée par le Président Directeur Général de l'entreprise ; la (les) cible(s) des actions mises en place dans le cadre du dispositif RSE ; les objectifs qui lui ont

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

⁶⁵ Tableau d'analyse des rapports RSE de France Télécom

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

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

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

⁶⁶ Tableau d'analyse des éditoriaux des rapports RSE de France Télécom de 2001 à 2009

⁶⁷ Tableau des occurrences de termes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aux Etats-Unis, le développement du téléphone a été géré par la société Bell créée en 1877 à Boston, faute de trouver un accord avec les entreprises de Télégraphe et notamment la Western Union. Les banquiers et les agents de changes ont été les premiers utilisateurs et l'usage du téléphone est resté uniquement professionnel jusqu'au début du 20^{ème} siècle. La Société Bell s'est développée en reliant les principales villes américaines et en 1885 elle est devenue ATT. En 1907, T. Vail, qui avait dirigé la société Bell a repris la direction de ce groupe et a élaboré « *le système téléphonique américain* ». Pour T. Vail, « *la valeur de ce moyen de communication dépend du nombre de connexions potentielles. La construction d'un réseau unifié sur l'ensemble du territoire américain constitue la solution optimale* » (Barreau et Mouline, 2000, p.31). C'est donc par l'unification technique du réseau que T. Vail est parvenu progressivement à atteindre son objectif⁶⁹. En 1894, ATT détenait ainsi 80% du marché américain des services téléphoniques. Dans ce contexte, l'usage du téléphone a été, dès le début du 20^{ème} siècle, étendu à la gestion familiale (commandes, prises de rendez-vous).

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

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

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

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

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

III.2.2. Vers la marchandisation des télécommunications

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

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

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

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

l'activité de télécommunication⁷⁰ et le « Consent Act », voté en 1956, qui a permis à ATT de conserver son activité de constructeur de matériels télégraphiques et téléphoniques, Western Electric, ainsi que son centre de recherches, Bell laboratories, contre l'interdiction de se diversifier dans de nouvelles activités, notamment l'informatique, et d'internationaliser son offre de matériels et de services.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.2.3. De la DGT à France Télécom

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABLEAU 5 :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3.1.1. Les tendances sectorielles

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

Au cours des années 1990, les télécommunications ont connu un essor spectaculaire, sous l'effet d'un développement massif de services alliant différentes technologies (téléphonie fixe, internet, téléphonie mobile). L'essor de la téléphonie mobile et le « maillage » des techniques de télécommunications ont, en effet, encouragé la multiplication des usages pour les « professionnels » et les « particuliers ». La téléphonie mobile se présente comme un réseau d'infrastructures alternatives au réseau filaire et dans ce domaine, les opérateurs européens 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'accroîtront 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.

A la fin des années 1990, cette bulle spéculative est nourrie à la fois par l'augmentation du nombre d'entreprises dans la communauté mondiale des télécommunications (équipementiers, opérateurs privés de tailles diverses,...) et par les stratégies de croissance des opérateurs historiques. Les opérateurs et industriels américains se centrent sur le domaine de l'internet, tandis que les européens développent prioritairement l'activité de la téléphonie mobile. Sur les marchés boursiers, les valeurs de ces entreprises atteignent des montants exorbitants. Les bourses de Paris, Londres, Francfort et Milan créent leur propre marché électronique d'actions et l'euphorie est au moins égale à celle de Wall Street sous la bannière d'Internet.

Dans ce contexte d'euphorie, l'éclatement de la bulle, révélant que les pratiques comptables frauduleuses sont une composante structurelle de la 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)

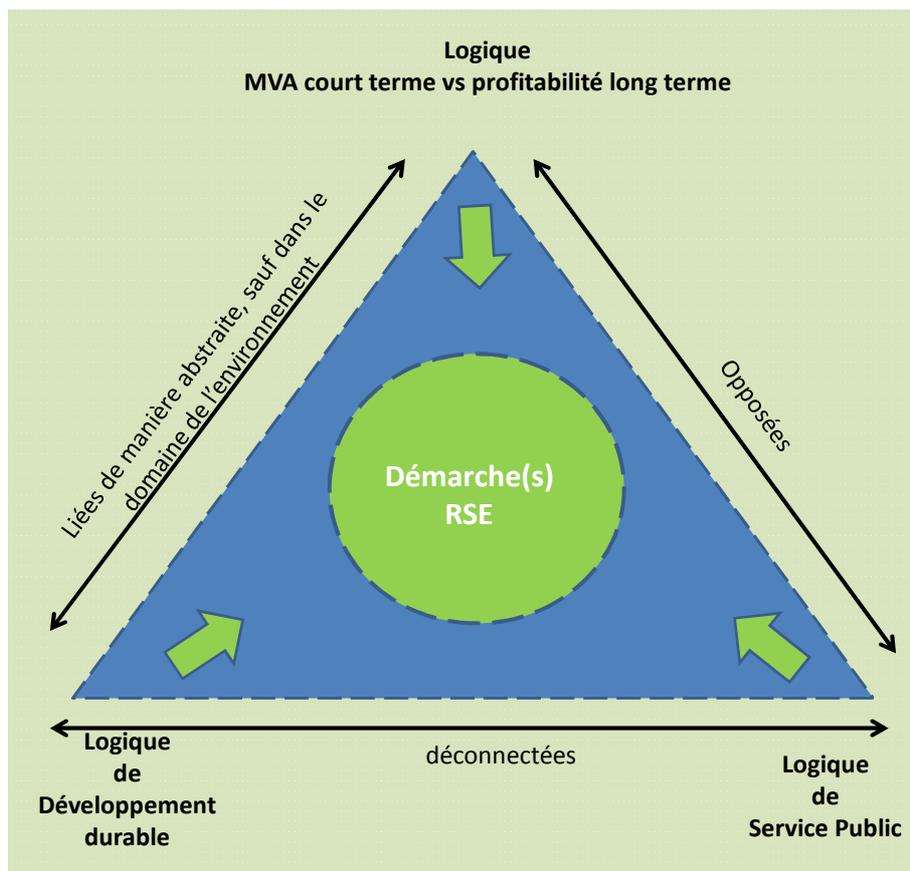
Durant cette phase de structuration du dispositif RSE, la logique du SP et ses traductions (la délégation de service public ou plus justement la délégation de service universel, puisque France Télécom ne fait plus de différence entre les deux) **n'ont pas été prises en compte**. Pourtant, l'entreprise, 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'ajouterai 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.

III.4. De l'après crise à nos jours (2005 -2011)

Depuis la fin de la crise, la logique de la MVA s'est imposée dans l'ensemble du secteur.

Nous allons maintenant aborder les répercussions de cette logique sur le secteur et sur le fonctionnement de France Télécom, de 2005 à nos jours.

Dans un premier temps, nous analyserons les changements opérés au niveau sectoriel durant cette période. Nous présenterons, ensuite, les orientations stratégiques de France Télécom de 2005 à 2008 et mettrons en perspective les transformations intervenues au niveau de son dispositif RSE officiel (III.4.1).

Dans un second temps, nous nous centrerons uniquement sur les évolutions de France Télécom et de son dispositif RSE officiel, depuis 2009. En 2009, tandis que l'entreprise annonce le lancement de son troisième plan stratégique, la médiatisation de la «vague» de suicides dont la filiale française Opérations France (OPF) est le théâtre, va la mener à revoir ses positions. Nous présenterons alors les nouvelles orientations de l'entreprise, mais de façon concise, car notre investigation dans l'entreprise s'est terminée en 2009 (III.4.2).

III.4.1. Les télécommunication et France Télécom après la crise (2005 - 2008)

Au niveau sectoriel, nous mettrons en évidence que depuis 2005, le secteur des télécommunications se développe dans les mêmes conditions qu'avant la crise. Nous verrons aussi que la perception des opérateurs historiques européens du rapport « DD, SP et profitabilité » a évolué (III.4.1.1).

Nous soulignerons, ensuite, que durant cette période, il s'est agi pour France Télécom d'instituer le modèle actionnarial dans ses pratiques quotidiennes. Nous présenterons le second plan stratégique, Nouvelle Expérience des Télécommunications (Next) qui poursuit cet objectif. Il s'étend sur la période 2005-2008 (III.4.1.2)

Nous analyserons, enfin, les moyens déployés par l'entreprise, entre 2005 et 2008, pour que le dispositif RSE officiel se renforce et se systématisse (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.

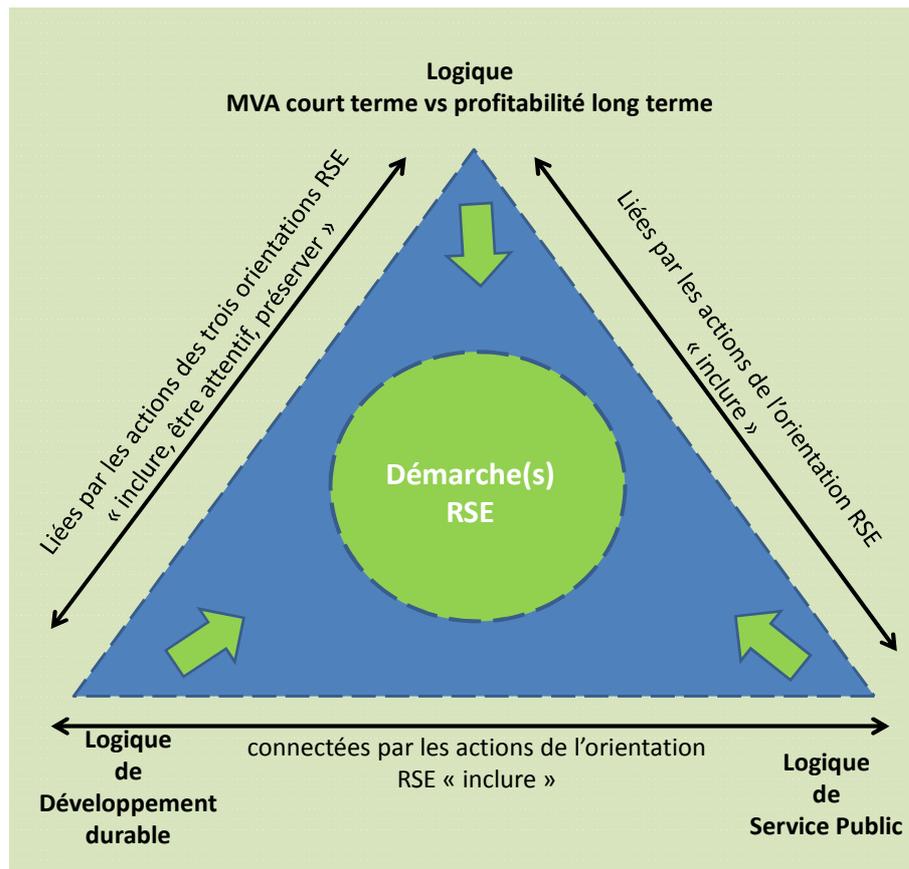
Le **référentiel de la norme AA 1000**, auparavant utilisé par la filiale Orange pour piloter sa démarche *Corporate Social Responsibility*, a été également adopté par le centre de traduction pour structurer le processus de déploiement du dispositif RSE officiel.

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) ?

Conclusion du chapitre III

Nous avons ainsi, au long de ce chapitre, réalisé une première contextualisation de l'entreprise et de sa démarche RSE. Notre objectif était d'identifier les controverses et les compromis macro-sociaux, sectoriels, ceux qui concernent France Télécom ou s'y développent et ont donné naissance à son dispositif RSE officiel ; et cela pour mieux appréhender le mode d'existence de la RSE aux échelles du Groupe, d'Opérations France (la filiale française regroupant les entités historiques de France Télécom), ainsi qu'à ses nouvelles frontières.

Qu'avons-nous appris ?

Le secteur des télécommunications est le champ d'une controverse, opposant une vision des télécommunications comme bien public et comme marchandise. De la création de l'activité jusqu'à nos jours, la balance a d'abord penché en faveur de la représentation des télécommunications comme bien public, jusqu'aux années 1980, et ensuite vers celle de la marchandisation, sous l'effet d'opportunités de marchés liées aux ruptures technologiques et au renforcement des enjeux économiques et financiers de l'activité.

Aujourd'hui, en Europe et en Amérique du Nord, l'ensemble des entreprises du secteur adopte le cadre normatif de la « bonne gouvernance », c'est-à-dire le modèle de gouvernance actionnariale. Celui-ci induit de mettre en place des stratégies assurant la maximisation du profit. Au niveau des opérateurs historiques, nous avons pu observer que cette exigence de MVA s'est traduite par la mise en place de plans drastiques d'économies, une transformation du cœur de leur métier (de gestionnaires des réseaux, ces derniers deviennent progressivement des fournisseurs de contenus multimédias, de services innovants et interactifs) et une perte d'intérêt pour la dimension politique du fonctionnement des réseaux que rappelle tant bien que mal le Service Universel des télécommunications, commun à l'ensemble des pays européens.

Durant les années 1990, la montée du DD a mené à réinterroger le rôle des télécommunications dans la société. Dès 1995, de manière pro active, les opérateurs historiques européens ont valorisé la contribution positive qu'apportent les TIC à la dimension environnementale du DD (à travers notamment la constitution d'un groupe de

travail au sein de l'association européenne des opérateurs de télécommunications (ETNO) et la publication d'une Charte « Environnement ».) A l'échelle internationale, il a fallu attendre les années 2000 pour que des initiatives collectives d'entreprises, en faveur de cette dimension du DD émergent. Les entreprises du secteur, y compris France Télécom, s'attachent aussi à préserver, défendre leurs sources de valeurs financières en déployant des initiatives collectives en réponse aux attaques d'ONG, d'associations de consommateurs...(c'est par exemple le cas dans le champ de la problématique onde électromagnétique et santé) ou par anticipation (les mesures de prévention en faveur de l'usage des mobiles par les enfants). Mais, au niveau international, le débat se tourne davantage du côté de la problématique de la fracture numérique, et dans ce domaine, les entreprises du secteur ne fournissent guère d'efforts pour apporter collectivement des réponses concrètes. Une ouverture semble néanmoins s'opérer au niveau européen, sous l'impulsion des opérateurs historiques qui voient dans cet enjeu une possibilité de transformer leur mission de service public/service universel en opportunités d'innovation et de rationalisation productive.

Ces tendances ont influencé et influencent très largement le gouvernement et le management de France Télécom et *in fine* la définition de la RSE qu'elle donne et la démarche qu'elle déploie. La contextualisation de l'entreprise a, en effet, mis en évidence la manière dont l'entreprise a révisé ses pratiques pour y instituer le modèle actionnarial. Les effets ont été bénéfiques sur le plan financier, par contre, en interne, les transformations ont massivement dégradé les conditions de travail du personnel. La situation tragique de la « vague » de suicides dont la filiale française du Groupe est le théâtre révèle l'ampleur du mal être interne ; situation qui n'a d'ailleurs guère été anticipée par le management. France Télécom a aujourd'hui redessiné sa stratégie : la dimension sociale, le DD et la qualité du service au client, notamment au client « symbolique » des pays émergents et en voie de développement, sont affichées comme des orientations prioritaires. Au niveau sectoriel, France Télécom s'est jusqu'ici présentée plutôt comme un suiveur en matière de RSE. Mais peut être, au travers de sa nouvelle stratégie, qui à plusieurs égards s'apparente au concept de « shared value » (Porter et Kramer, 2011), de valeur partagée par l'entreprise, s'imposera-t-elle dans les années à venir comme leader. Tout cela coïncide bien en tout cas avec les orientations générales de la société (poussée pour une prise en compte de la RSE comme axe stratégique) et du secteur.

S'agissant de la RSE dans France Télécom, pour l'instant, il apparaît que l'entreprise décline une démarche RSE hybride incarnée par un dispositif officiel, managérial, plutôt « window dressing », centrée sur la communication et l'anticipation des risques ; et un ensemble d'initiatives dont certaines sont « innovantes », de « cœur de métier ». Celles-ci émanent apparemment des métiers de l'Innovation et du Marketing et saisissent le DD, voire le SP comme des opportunités d'innovation et de rationalisation productive. On est donc plutôt éloigné du modèle théorique d'une RSE qui constitue ou devrait constituer une initiative managériale poursuivant des objectifs explicites, définis à partir d'un diagnostic soigneux et d'un dialogue avec les parties prenantes (par exemple, Porter et Kramer, 2006 et 2011 mais, plus généralement, les systèmes de management de la démarche). Cette démarche RSE se présente, au contraire, finalement, comme décentralisée et hétérogène.

Il nous faudra donc, au niveau du Groupe identifier les différents acteurs qui participent à cette démarche RSE hybride et explorer leur mode d'action. Nous savons maintenant que le centre de traduction du dispositif RSE officiel se focalise essentiellement sur la communication et l'anticipation des risques et qu'il a systématisé ses procédures pour obtenir l'information utile permettant, notamment, d'alimenter un rapport annuel structuré à partir des orientations « inclure », « être attentif », « préserver ». Certaines de ces actions sont gérées indépendamment du centre de traduction (c'est le cas pour celles relevant du champ de la GRH) et parfois s'inscrivent, comme nous venons de le souligner, dans une logique plutôt « cœur de métier ». Comment expliquer l'existence de ces différentes traductions RSE ? Quelle(s) fonctions remplissent-elles vis-à-vis de la stratégie de France Télécom ? Comment l'entreprise parvient-elle à rendre cohérent cet ensemble ?

Quant au mode de déploiement de la démarche RSE, au sein de la filiale française du Groupe, il s'avère que des porte-parole RSE s'y trouvent et reçoivent des injonctions venant du centre de traduction du dispositif RSE officiel. L'étude globale de l'entreprise a permis aussi de mettre en évidence, que cette filiale est expérimentée en matière de RSE : d'abord, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; ensuite, dans les entités, gérant l'activité de téléphonie mobile, le dispositif « CSR » pionnier et autonome de l'ancienne filiale Orange est appliqué, depuis 2001. Comment dans le lieu, où s'ancre l'esprit du SP du Groupe, les différentes traductions de la RSE sont-elles perçues, vécues, appréhendées par les acteurs ? Qu'en font ces derniers et dans leurs

transformations comment articulent-ils les trois logiques du DD, du SP et l'exigence de MVA ?

Lorsque nous nous intéresserons aux nouvelles frontières de l'entreprise, l'exploration du mode d'existence de la RSE à l'échelle du Groupe que nous avons opérée, nous éclairera sur les orientations que l'entreprise veut bien donner à la RSE à ces endroits précis. Pour l'instant, on a pu observer, que dans la conception du dispositif RSE officiel les parties prenantes de l'entreprise n'ont guère été associées. Est-ce le cas dans les traductions RSE qui se déploient dans les domaines de la relation-fournisseur et des relations sociales ? Comment agissent et réagissent les parties prenantes de l'entreprise, vis-à-vis de ces traductions ?

C'est donc à ces questionnements que nous consacrerons le chapitre suivant.