

Le dispositif RSE « hybride » de France Télécom

Nous allons donc maintenant aborder la manière dont la RSE se déploie, au niveau du Groupe, au sein d'Opérations France (OPF) et aux nouvelles frontières de l'entreprise.

Au niveau du Groupe, nous tenterons de comprendre la situation hybride de RSE qui se dessine chez France Télécom. Nous nous centrerons, d'abord, sur le centre de traduction (la Direction de la Responsabilité d'Entreprise et du DD (DREDD)) et nous parlerons ensuite des dispositifs RSE « autonomes » qui se déploient, parfois, indépendamment du centre de traduction (IV.1).

C'est, ensuite, la façon dont des acteurs d'opérations France, situés au siège (porte-parole RSE) et sur le terrain (Directeurs de boutiques de vente et leur gestionnaire RH), reçoivent et saisissent les traductions de la démarche RSE (qu'elle soit produite par le dispositif officiel ou bien qu'elle résulte d'innovations locales) qui retiendra notre attention. Ici, où s'ancre l'esprit du SP et où se déploie depuis un certain temps la RSE, il s'agira de mettre en lumière la manière dont cette RSE s'intègre et prend forme dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise (IV.2).

Nous étudierons, ensuite, la mise en place du dispositif « Achats responsables », dont l'approche coïncide, à l'origine, avec celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel de France Télécom. Nous comparerons ce dispositif à ceux déployés par quatre entreprises multinationales d'origine française, dont deux sont des grands services publics de réseaux et les deux autres des entreprises privées. Nous pourrions ainsi mettre en avant les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et tirer des enseignements plus généraux sur l'effet des stratégies d'achats responsables dans le management de la relation-fournisseur (IV.3)

Nous poursuivrons en nous intéressant au déploiement d'un dispositif conçu par le management comme « caution », et à l'œuvre dans le domaine des relations sociales de l'entreprise : l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom. Il engage dans sa conception et son suivi non seulement la Direction mais aussi le contre-pouvoir syndical du Groupe. Il se distingue ainsi des autres dispositifs RSE,

d'initiative purement managériale. Nous le comparerons à un ACI aux caractéristiques très différentes, conclu dans un autre grand service public d'origine française (Ampère France) pour mieux en dégager les spécificités (IV.4).

Comment dans le dispositif officiel de traduction de la démarche « RSE », comme dans ceux des achats responsables et de l'ACI, les logiques du DD, du SP et de la profitabilité se conjuguent-elles, se juxtaposent-elles ou s'opposent-elles ? C'est aussi ce que nous tenterons de mettre en lumière dans les pages suivantes.

IV.1. Du déploiement du dispositif RSE officiel du Groupe au développement de dispositifs autonomes

Nous voulons donc, ici, comprendre comment la démarche RSE de France Télécom, apparemment hétérogène et décentralisée, se déploie à l'échelle du Groupe et renvoie à l'extérieur la représentation d'une forme uniformisée et systématisée.

Nous nous intéresserons au préalable au centre de traduction et à son mode d'organisation. Priorité est donnée aux efforts de la MVA ainsi qu'à la logique du Business Case : quelles en sont les raisons et pourquoi des dispositifs RSE « autonomes », parfois peu connectés au dispositif RSE officiel, bien que classés sous le même vocable, émergent-ils ? (IV.1.1).

Nous centrerons, ensuite, notre attention sur les dispositifs autonomes comme celui des achats responsables du groupe qui, au moment où ils émergent, s'inscrivent dans la même logique, plutôt « window dressing », que le dispositif RSE officiel du Groupe (IV.1.2)

Puis, nous étudierons les modalités de mise en œuvre des dispositifs RSE autonomes, plus ou moins déconnectés du dispositif RSE officiel et en fournirons des exemples dans les champs de la gestion des Ressources Humains, et de l'offre de produits et services innovants (IV.1.3).

A l'issue de cette section, nous disposerons ainsi d'une vision d'ensemble éclairante des modes de déploiement de la démarche RSE hybride de France Télécom au niveau Groupe. Elle nous permettra alors de mieux saisir la situation de la RSE dans les différents espaces d'action, notamment ceux situés aux nouvelles frontières de l'entreprise.

IV.1.1. L'organisation du centre de traduction

Nous avons mis en évidence, dans le chapitre précédant, l'existence de trois pôles au sein du centre de traduction, la DREDD : deux d'entre eux, fonctionnent depuis l'officialisation du dispositif RSE de France Télécom, en 2004, les pôles « produits et services responsables » et « environnement » ; et un autre, depuis 2006, le pôle « clients et Société ». Ce centre comprend aussi des fonctions supports pour assurer le reporting RSE, la gestion des questionnaires des agences de notation extra-financière et des Clients Grands Comptes, la

veille réglementaire, la coordination du réseau des correspondants et la gestion du site intranet/internet du dispositif RSE.

Nous allons maintenant préciser le profil, le mode de travail et les fonctions des acteurs de ce centre et de son réseau de correspondants de 2004 à 2009, année de la fin de notre enquête terrain, et montrerons que le dispositif RSE officiel adopte plutôt la logique « window dressing », essentiellement pour des raisons de légitimation interne.

Les responsables des pôles sont soit des experts dans l'un des domaines de la RSE soit détiennent d'autres compétences requises pour mener à bien leurs missions. Ils ont été recrutés par cooptation, essentiellement.

En 2004, la responsable du **pôle « services et produits responsables »**, tout juste sortie d'une formation d'un an sur le DD, a d'abord occupé son poste en tant que stagiaire, puis en CDI pour développer un outil d'évaluation des projets R&D, détectant leurs externalités négatives au regard des enjeux du DD. L'idée de concevoir un tel outil est née à la direction R&D, au début des années 2000, sous l'impulsion de sociologues travaillant dans le service des études, sur les usages des télécommunications. Ce projet s'est d'abord traduit par l'élaboration d'une grille d'évaluation, dans un tableau Excel, structurée autour des trois axes du DD. La première opération de sensibilisation, auprès des chefs de projets R&D, s'est déroulée en 2002. Mais, le caractère général de la grille et la lourdeur de son questionnement ont rendu l'outil peu appréciable et très vite inapproprié, pour une utilisation quotidienne dans leur activité. En 2004, après décision du Comité Exécutif du groupe, la tâche de déployer cet outil dans le groupe, après l'avoir retravaillé et simplifié, a été confiée à la Direction REDD. Elle est alors devenue la mission phare du pôle « services et produits responsables ».

Le pôle « environnement » se compose de trois personnes. L'une assure le déploiement du SME ; l'autre gère les déchets et la troisième coordonne le pôle, développe les lignes directrices de la politique environnementale du groupe et participe aux initiatives collectives nationales et internationales en lien avec le thème de l'environnement. Tous sont des experts de leur domaine. On peut lire sur la fiche de poste de la troisième personne :

« to identify business principals and propose guidelines for the group to minimize the impact of France Télécom activities and give it a competitive advantage »

Cela montre que l'orientation de ce pôle n'a pas changé depuis la création, en 1998, de la Délégation à l'Environnement. L'approche reste mimétique (échange entre pairs) et centrée

sur les opportunités ouvertes par la logique du DD pour améliorer les performances financières de l'entreprise. Nous verrons plus loin que l'expertise de ces membres, rend ce pôle plus attractif que les deux autres.

Le pôle « clients et société », le plus récent, est constitué de deux membres: l'un est en charge d'impulser une politique « ondes électromagnétiques – santé » à l'échelle du groupe. Nous avons déjà mis en exergue, que dans les filiales de téléphonie mobile française et britannique, cette problématique est traitée, indépendamment et collectivement (en partenariat avec des concurrents), depuis le début des années 2000. L'idée est de s'appuyer sur leur expérience et de parvenir à harmoniser les politiques très disparates, d'un pays ou d'une activité à l'autre, au sein du groupe. Cette personne a été recrutée pour ses compétences à structurer ce type de politique :

« On m'a choisi, pour mon expérience « corporate » parce que depuis la fin de l'année 2005, l'équipe REDD n'est plus France mais «corporate » (co-responsable « Clients et Société » au sein de la Direction REDD, 2007).

L'autre a pour mission d'anticiper les risques sociétaux pouvant nuire au développement de l'activité, et de développer la pratique « maîtrisée » du dialogue avec les parties prenantes clés de l'entreprise, conformément à la norme AA 1000. Elle vient de l'ancienne filiale britannique Orange, où elle occupait des fonctions similaires dans le cadre de son dispositif autonome et pionnier *Corporate Social Responsibility* :

« En France ce n'est pas vraiment stratégique...alors que chez Orange ça l'était : qu'est ce que ça donne pour le business ???... c'est comme ça qu'on gérait la CSR à Orange et en France, ma mission est d'apporter cette vision dans l'équipe...et aussi de travailler davantage avec les parties prenantes (co-responsable « Clients et Société », 2007).

Son recrutement participe donc aussi du projet d'uniformisation des pratiques managériales, qui doivent toutes intégrer la culture du résultat, soutenu par le centre de traduction, impulsé depuis le lancement du plan stratégique de l'entreprise « Ambition France Télécom 2005 », mais clairement renforcé à partir de 2006. Elle participe aux initiatives collectives, visant à défendre les sources financières de l'activité comme celles de l'Alliance pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants sur internet. Elle gère aussi les partenariats entreprise/ONG « stratégiques » :

« L'UNICEF c'est intéressant....il y a les deux côtés : le côté vraiment charité avec la Fondation où il s'agit de l'éducation des filles...et l'autre côté...moi, je travaille avec l'UNICEF sur le thème de la protection des enfants...on vend des contenus et il y a le risque d'avoir accès à des sites pornographiques...j'essaye de faire des choses qui sont stratégiques pour le business...qui utilisent notre technologie et nos ressources humaines pour créer de la valeur pour la société... » (Chef de projet « clients et sociétés » au sein de la Direction REDD, 2007)

Cette comparaison entre la nature du partenariat UNICEF/fondation Orange et celle du partenariat UNICEF/direction REDD souligne bien, que dans le dernier cas, la logique DD et la recherche de profitabilité sont perçues comme étroitement liées.

Les pôles de la REDD, pour fonctionner, ont besoin de s'appuyer sur **une organisation particulièrement transverse**, impliquant à la fois les métiers et les filiales/pays de l'entreprise. De surcroît, **le budget de fonctionnement du centre de traduction ne lui permet pas de couvrir les dépenses engagées par les actions des pôles**, ce qui limite immédiatement le champ d'intervention de ceux-ci, et **renforce leur situation de dépendance vis-à-vis des différentes entités (métiers et filiales) du groupe**.

Le profil des responsables des fonctions supports est plus généraliste. Tous se sont volontairement proposés pour les postes qu'ils occupent. Les fonctions de gestion des questionnaires extra-financiers et de coordination du réseau des porte-parole RSE, sont assumées par la même personne. La première fonction fait partie, dès l'origine du centre de traduction, comme nous avons pu le constater dans les pages précédentes, et vise pour l'essentiel à **optimiser les chances de l'entreprise d'intégrer des fonds ISR :**

« A ma connaissance France Télécom a toujours répondu aux agences de notation. C'est très important pour être une société reconnue comme faisant du DD !...être noté par ces agences c'est vraiment un prérequis pour que le monde financier s'intéresse à vous...c'est très difficile de faire partie de fonds ISR si on n'est pas noté. Donc, on s'en occupe depuis très longtemps ». (Responsable de la gestion des questionnaires des agences de notation extra-financière, 2007)

Cette fonction est stratégique pour le centre de traduction. Nous avons, en effet, remarqué que les notes des agences d'évaluation extra-financière servaient d'indicateur auprès du Comité Exécutif pour évaluer le succès ou l'échec de la stratégie de la DREDD.

La seconde mission s'est ajoutée, en 2006, lors de la réorganisation de la DREDD, que nous présentons un peu plus loin. Elle consiste à assurer la diffusion de l'information⁹⁰ au sein du réseau des porte-parole et à coordonner les activités de la direction :

« L'idée c'est que les filiales ne soient pas submergées par des demandes venant du siège...chaque fois qu'un projet démarre, cela passe par moi. Si la personne gérant le projet est un membre de la direction, éventuellement, elle reprend le relais [...] »

(Coordinatrice internationale au sein de la direction REDD, 2007)

Cette collaboratrice s'appuie notamment sur le responsable de la communication intranet/internet pour mener à bien cette mission de coordination. Les fonctions de reporting RSE et de veille réglementaire ont été mises en évidence dans le chapitre précédent.

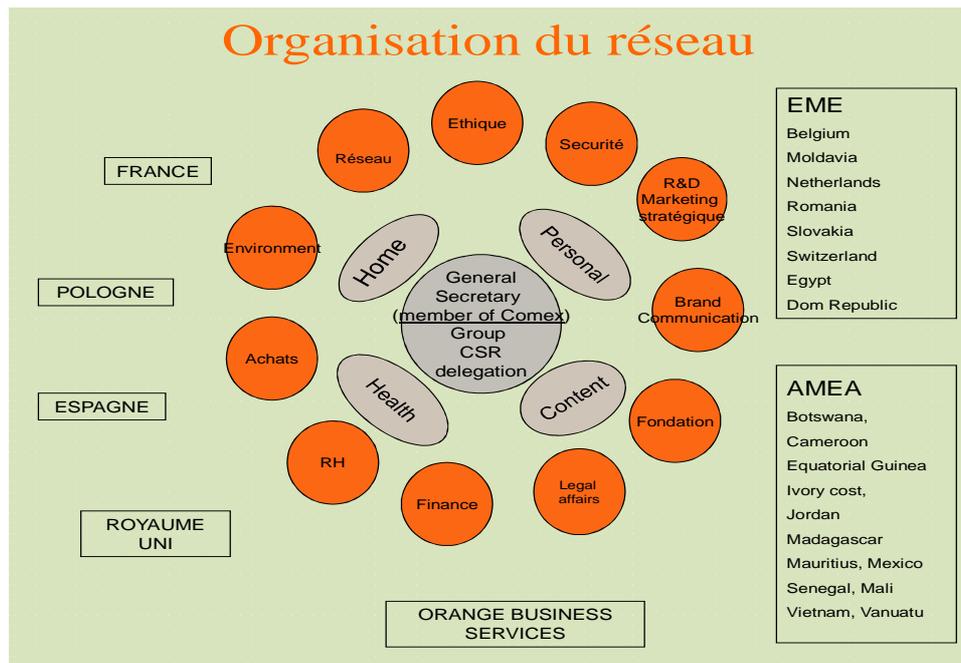
Après 2004, les membres des cinq groupes de réflexion interne (clients, fournisseurs, salariés, société civile et environnement), réunis pour identifier les enjeux prioritaires du dispositif RSE officiel, ont tenu le rôle de porte-parole RSE, au sein de leur métiers ou de leur filiale. Quelques-uns ont assumé cette fonction à temps plein : les responsables de déploiement du dispositif CSR d'Orange, notamment. Les autres s'y sont investis partiellement, comme les membres du personnel provenant des différents métiers de l'entreprise. Dans les filiales, certains dirigeants ont nommé un cadre, généralement de niveau hiérarchique n-1 à n-2, pour qu'il tienne ce poste, encore mal défini.

Progressivement ce réseau s'est densifié, systématisé et professionnalisé. En 2006, il s'est structuré selon la nouvelle organisation matricielle du groupe. Dans chaque direction, métier, branche et filiale de France Télécom, un correspondant RSE a été nommé (figure 6).

FIGURE 6 :

STRUCTURE DU RESEAU DES CORRESPONDANTS RSE A PARTIR DE 2006

⁹⁰ Divers moyens de communication sont mobilisés pour faciliter la circulation de l'information (téléphone, mail, organisation de séminaires, etc.). Un espace internet est prévu pour diffuser les comptes rendus de réunions, les documents de références, les présentations et les divers outils de gestion utilisés pour déployer la RSE au sein de l'entreprise. Cet espace permet, en outre, aux correspondants de dialoguer et de s'échanger des exemples de bonnes pratiques.



Ces correspondants ont été recrutés pour répondre aux besoins des pôles, notamment « environnement » et « clients et sociétés » du centre de traduction, aux attentes des agences de notation extra-financière et pour contribuer efficacement au reporting RSE du groupe :

« Il nous faut des gens qui puissent être considérés comme experts dans leur domaine, et puissent répondre de façon correcte et sérieuse aux questions qui leur seront posées » (Responsable SME au sein de la Direction REDD, 2007).

« On a établi des feuilles de route annuelles dans lesquelles on indique nos engagements REDD pour l'année ou les deux années à venir. Les porteurs de ces feuilles de route sont les correspondants. C'est eux qui s'engagent à les mettre en œuvre... » (Responsable du dispositif RSE de 2006 à 2009, 2008)

Des séminaires réunissant, soit l'ensemble des porte-parole, soit uniquement ceux des métiers situés au siège du groupe, sont organisés par le centre de traduction pour favoriser la diffusion de l'information et les échanges de bonnes pratiques. Généralement, les responsables de pôles et les correspondants métiers réalisent un bilan sur l'avancée de leur mission (ils s'appuient notamment sur les indicateurs du reporting RSE), font intervenir les correspondants filiales/pays, réalisant les meilleures performances pour qu'ils relatent leur expérience, et annoncent les objectifs à atteindre. Le responsable du reporting RSE dresse également un bilan et présente les grandes tendances. Parfois, des intervenants extérieurs sont invités : les

auditeurs indépendants certifiant le contenu du rapport et certains indicateurs RSE, des représentants de l'Agence française de notation extra-financière VIGEO ou de la norme AA 1000, notamment. Ils présentent leur référentiel d'évaluation et positionnent l'entreprise France Télécom, ce qui légitime les objectifs à atteindre des responsables de pôles et des porte-parole. Excepté les ONG partenaires (WWF, UNICEF), aucune partie prenante n'est associée à ces séminaires.

Le mode d'organisation du centre de traduction dénote donc une forte centralisation du dispositif RSE officiel fonctionnant sur un mode top-down, même s'il tempère cette centralisation par le partage des bonnes pratiques. L'harmonisation s'opère, en effet, à partir de lignes directrices à appliquer dans les six champs du reporting RSE (gouvernance, achats, relation client, ressources humaines, sociétal, et environnemental), fixées au préalable par les membres du centre de traduction, en se référant aux référentiels des agences de notation extra-financière et de la norme AA 1000.

Ce fonctionnement obtient des résultats plutôt positifs dans les filiales/pays peu ou pas expérimentés en matière de RSE, et qui sont généralement celles de petites tailles situées dans les zones géographiques EME et AMEA (cf. figure 6), habituées à travailler selon ce mode centralisé « top-down » ; en obtient moins dans celles expérimentées, comme la France et le Royaume-Uni, pour des raisons de légitimité des membres du centre de traduction ; et n'en obtient pas dans les métiers du groupe dont les acteurs se trouvent au même niveau hiérarchique que ceux du centre de traduction.

Des ajustements sont alors nécessaires pour une représentation harmonieuse du dispositif RSE officiel du Groupe. Nous illustrerons maintenant **la dynamique de ces ajustements**.

IV.1.2. Un dispositif RSE officiel « window dressing » sous contrainte ?

L'organisation très transversale du dispositif et l'absence de budget de fonctionnement mettent donc le centre de traduction en situation de dépendance, vis-à-vis des filiales et métiers du groupe. Nous montrons, ici, que cette situation oblige le centre de traduction à établir des relations de coopérations avec ces entités pour que des actions concrètes puissent émerger, et que cette situation est à l'origine de l'orientation « window dressing » du dispositif RSE officiel du Groupe, telle que nous l'avons pressentie.

La situation de dépendance est atténuée dans la relation du centre de traduction avec les filiales/ pays, pour au moins deux raisons : la position hiérarchique avantageuse des membres du centre de traduction, par rapport aux acteurs de ces filiales, et l'effet de compétition entre porte-parole, engendré par le jeu de comparaisons des performances RSE obtenues par chacun. Mais pour que la DREDD puisse jouir des avantages de cet effet de compétition, ses actions doivent nécessairement tenir compte des plans stratégiques de développement des filiales.

S'agissant de **la relation hiérarchique**, elle joue mieux, comme nous l'avons déjà noté, lorsque le centre s'adresse aux zones géographiques EME et AMEA :

Un correspondant intermédiaire responsable d'une de ces zones et nommé par le centre de traduction pour coordonner les actions des correspondants RSE filiales/pays, raconte ainsi son expérience:

« L'exercice c'est de leur montrer quel est le spectre de la RSE, ce que l'on met comme catégorie dedans...et après, ce que l'on peut entrer comme projet dedans. En fait, on leur demande de faire un état des lieux des actions qu'ils font et tout simplement de les ranger dans les cases... (Correspondant RSE de zones géographiques, 2007).

Les « cases », dont il parle, renvoient aux trois orientations structurant la communication du dispositif RSE officiel de France Télécom : inclure, être attentif, préserver, et les « catégories » sont celles du reporting RSE. Ce correspondant poursuit ainsi :

« ...Pour nous, notre but à l'état-major est de ne pas les noyer sous une pluie d'informations. Leur objectif à eux est d'être face aux clients, de répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes et d'avoir des notions de qualité pour développer leur parc clients... les pays émergents pour France Télécom c'est l'avenir en termes de revenus. Donc, il y a une priorité pour eux, pour l'instant, c'est rester le plus compétitif possible et gagner des parts de marché ». (Correspondant de zones géographiques, 2007).

Ce discours montre bien que les actions RSE, impulsées par le centre de traduction visent à soutenir et « habiller » la stratégie de développement des filiales, et que cette situation s'impose au centre, s'il souhaite agir.

L'un des projets du centre de traduction qui fonctionne bien auprès de ce type de filiales, appartenant aux zones géographiques EME et AMEA, est le développement de **la pratique**

« **maîtrisée** » du **dialogue avec les parties prenantes**, piloté par le pôle « client et société ». Ces filiales, très rentables, souffrent d'un déficit d'image auprès des populations locales, lié à l'origine géographique du groupe. La pratique du dialogue avec les parties prenantes vise à y remédier. Elle consiste, en effet, à mettre en place des ateliers de réflexion interne, et à mener des entretiens avec les parties prenantes, que ces groupes ont identifiées comme clés par rapport à la stratégie de développement de leur entité, pour confronter les visions des enjeux RSE. Voici comment cette pratique est présentée par un autre correspondant RSE de zone géographique :

*« Ces entreprises sont très profitables [...], elles ont des croissances rapides [...] elles réalisent vraiment beaucoup de profits !! Et beaucoup de profits par rapport au revenu moyen local... On parle même pour certaines de surprofits ! [...] **Pour éviter les situations de blocage c'est-à-dire, pour éviter des surtaxes et des agitations locales...** eh bien, on agit ainsi : d'accord, on est une entreprise qui fait beaucoup de profits, mais en tant qu'entreprise responsable, on s'intègre au mieux et durablement dans la société, le pays dans lequel on est implanté et on réfléchit, ensemble, avec les parties prenantes, à la façon de redistribuer une partie de nos bénéfices. C'est en fait : comment on accompagne les gens sur place ? Comment on instaure un dialogue ? Et la RSE permet de résoudre ce genre de problématique... »* (Correspondant de zones géographiques, 2007).

Le travail de « concertation » réalisé, un protocole, élaboré à l'échelle du pôle, aide les correspondants des filiales/pays à définir leurs orientations RSE. **On y trouve une méthodologie pour habiller les pratiques quotidiennes des filiales, plutôt que pour inciter à des innovations.** Par exemple, pour illustrer le comportement socialement responsable « être attentif », les correspondants peuvent, selon ce protocole, évoquer les garanties de qualité des produits et services, de confidentialité des données stockées et en circulation ou encore s'engager à mettre en place des campagnes de communication responsables, c'est à dire fiables et transparentes,...

S'agissant de **l'effet de compétition**, il joue en faveur du centre de traduction dans sa relation avec l'ensemble des filiales/pays. Les correspondants vivent, en effet, la comparaison des performances RSE obtenues, comme un jeu : l'objectif étant que leurs actions soient reconnues « *best practices* » par le centre et présentées comme telles sur les différents supports de communication du groupe. Les correspondants de filiales/pays expérimentés

occupent, généralement, ce poste à temps plein : ils doivent légitimer leur position au sein de leur filiale. Quant aux correspondants de filiales/pays, peu ou pas expérimentés, ils ont pour mission principale de satisfaire au mieux les exigences du niveau groupe. Dans cette configuration, leur investissement est de mise et facilite le travail des membres du centre, lesquels maintiennent ce climat de compétition en utilisant les résultats du reporting RSE :

« Il y a certains pays très avancés comme la Slovaquie. AH oui ! la Roumanie est bien, elle rend de bonnes copies...dans les pays émergents : l’Egypte, la Jordanie sont moteurs...ils rendent des copies pas mal du tout... » (Responsable du reporting à la Direction REDD, 2007)

Les correspondants filiales/pays ont ainsi créé leur propre réseau social au sein de leur entité, à l’image de celui du centre, pour répondre aux exigences de ce dernier (appliquer les lignes directives des pôles et contribuer à satisfaire les attentes des agences de notation extra-financière ainsi que celles du responsable du reporting RSE groupe). On peut déduire des propos du responsable du reporting RSE que ce mode d’organisation fonctionne plutôt bien.

Dans le cadre de la relation entre le centre de traduction et les métiers du Groupe, ni la position hiérarchique (les membres du centre de traduction se trouvent au même niveau que ceux des métiers), ni l’effet de compétition (les performances RSE Achats ne se comparent pas avec celles des Ressources Humaines et ainsi de suite) ne peuvent être actionnés comme levier pour atténuer la situation de dépendance du centre. En outre, la logique de conception « assimilation » et le processus « top-down » qu’il adopte ne l’avantagent pas :

*« Il me disait que c’était intéressant ce que l’on faisait mais que **je n’avais pas le droit de toucher à sa partie** [...] Je lui ai dit : ok, tu travailles sur ce sujet mais qu’est ce qu’on fait pour l’autre sujet ??...**C’est les lignes directives!**...Il m’a répondu que ce n’était pas son truc, que ça ne l’intéressait pas...**il faut donc que je revienne à la charge mais différemment...** »* (Responsable du pôle « services et produits responsables », 2007)

On voit qu’ici l’influence du centre est relativement faible, renforçant la nécessité dans laquelle il se trouve de prouver que ses actions garantissent bien un gain financier, ou un gain d’image :

*« Il faut leur dire que l’on va leur **ramener des économies de coûts**...pour mobiliser les acteurs et, comme **je n’ai pas de budget propre parce que je ne suis pas à un poste***

qui rapporte du cash-flow, il faut bien que je trouve des arguments pour développer ma politique... » (Responsable SME, 2007)

*« Si tu veux avoir une importance au niveau des n-1 du Directeur Général, il faut que tu montres que ce que tu es en train de faire consiste à **rapporter de l'argent au groupe ou à lui permettre des économies de coûts**. De toute façon, ça ne passera pas, si tu ne montres pas cela... » (Responsable du pôle « service et produits responsables », 2007)*

Dans une entreprise aussi soumise à la pression de la MVA que France Télécom, l'adoption d'une approche compatible avec la logique de profitabilité court-terme est bien une condition *sine qua none* pour le centre de traduction.

Nous illustrons maintenant **les répercussions des relations « coopératives » du centre de traduction avec les métiers du groupe** sur le déploiement du dispositif RSE officiel, à partir de deux exemples. Le premier met en scène la façon dont la responsable du pôle « services et produits responsables » est parvenue, sous condition, à intégrer certains éléments de son référentiel d'évaluation des projets R&D, dans l'outil d'aide à la décision du lancement des produits et services sur le marché de l'entreprise, piloté par des experts du Marketing Stratégiques et des Directeurs R&D. Le second exemple traite de la relation du centre de traduction avec la fonction Achats de l'entreprise. Il montre comment cette relation a abouti à la formation d'un dispositif autonome, dénommé « politique Achats responsables », servant autant les intérêts du métier que du centre de traduction. Nous nous limiterons ici à présenter son contexte d'émergence. Le dispositif sera en effet plus amplement analysé dans une section suivante (IV.3).

Nous avons mis en évidence précédemment, qu'en 2004, la tâche de déployer **la grille d'évaluation DD des projets R&D**, retravaillée et simplifiée, avait été confiée au pôle « services et produits responsables » du centre de traduction.

Les modifications ont consisté à transformer la grille en un questionnaire tenant compte des trois dimensions du DD. Sa structure s'inspire de l'analyse du cycle de vie du produit. Il a ensuite été traduit en langage web pour le rendre accessible à tous via l'intranet du groupe. Ce travail effectué, la responsable a alors mené une campagne de promotion de l'outil, auprès des chefs de projets R&D, de façon à s'assurer de son opérationnalité :

« Les réactions ont été plutôt positives ! Cela les sort de leur quotidien ! Ils ont bien aimé la nouvelle façon d'aborder le produit...elle leur a donné de nouveaux

arguments pour vendre leur projet !... Par contre, tous me disaient : « on n'a pas le temps !! Tant que l'outil n'aura pas un caractère obligatoire, il ne fera pas partie de nos priorités !! » (Responsable « produits et services responsables », 2007)

L'outil a donc intéressé les chefs de projets. Cependant, leurs conditions de travail ne leur permettent pas de l'exploiter. Dans leur quotidien, ils utilisent un outil d'aide à la décision de lancement des produits/services sur le marché et sont contraints d'en suivre le mode opératoire, structuré autour de six étapes. Chaque étape constitue une phase du cycle de vie du projet et donne lieu à plusieurs « livrables » (plan de financement, forces et faiblesses du projet, etc.), évalués par un Comité d'experts du Marketing Stratégique et de Directeurs R&D. Trois aspects du projet sont pris en compte pour décider de sa continuation : les bénéfices escomptés, l'adéquation des caractéristiques du produit ou service aux besoins de la population ciblée ; puis le potentiel du produit ou service à développer de nouveaux usages. C'est donc à ce niveau que les éléments du questionnaire DD doivent être intégrés pour que ces chefs de projets puissent en tenir compte.

La responsable du pôle s'est alors rapprochée des membres du Comité d'experts du Marketing Stratégique et de Directeurs R&D pour intégrer les critères de son questionnaire dans le plan d'évaluation des projets R&D. Elle est parvenue à un accord, mais sous condition. Voici les directives qui lui ont été adressées :

« En fait, j'ai eu le droit de mettre très peu de choses. Le comité d'évaluation des projets ne veut pas que l'outil soit une usine à gaz.... Il a accepté que certaines choses soient évoquées et qu'après des renvois aux annexes ou à des points d'information permettent aux chefs de projet qui le désirent, d'aller creuser le thème. » (Ibid.).

Dans cette relation, on décèle bien que le rapport de force penche du côté des membres du Comité. Le compromis s'est alors établi sur cette base :

« Dans le comité, le mode de fonctionnement c'est l'aspect business plan...on est sur des logiques de type : combien ça va rapporter ? Quelle population est concernée par le projet ? On regarde le taux de pénétration... La RSE doit être perçue comme une aide par les chefs de projet [...] au niveau de la commercialisation, du marketing, de la vente, que c'est une différenciation par rapport aux concurrents... » (Ibid.)

Il s'est ensuite traduit de la manière suivante :

« Dans la description du produit, j'ai introduit un point sur l'impact du produit sur l'environnement, la santé, la sécurité ; dans la partie réglementaire, j'ai demandé de

prendre en compte toute la réglementation environnementale, dans celle liée à la communication, j'ai insisté sur l'importance d'une communication responsable valorisant l'aspect préservation de l'environnement ; dans la partie technique, j'ai ajouté des exigences environnementales...en fait, dès le premier niveau, j'ai demandé d'avoir des exigences environnementales...» (Ibid.).

On voit ici que le résultat de ce compromis a abouti à une intégration très partielle du questionnaire couvrant les trois dimensions du DD. D'abord, l'accent est surtout mis sur l'enjeu environnemental et l'aspect réglementaire : le premier permet des économies de coûts, tout en donnant une image positive à l'entreprise et le second évite des pénalités. Puis, s'ils sont intégrés de façon visible dans le plan d'évaluation, ils ne modifient pas fondamentalement les pratiques. Adaptés au contexte, ces enjeux viennent surtout renforcer la logique financière court-termiste du plan.

Quant à **la politique d'Achat responsable de France Télécom**, elle est née en 2003, dans le contexte de lancement du plan « Ambition France Télécom 2005 » et du projet de structuration du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Dans le cadre du plan stratégique « Ambition France Télécom 2005 », nous avons souligné précédemment que la fonction Achat a connu d'importantes transformations pour réduire le coût des achats externes du groupe et diminuer les frais généraux. La gestion de la relation fournisseur a notamment été révisée :

*« En 2003, il a fallu faire un certain nombre d'économies, et au niveau de la fonction achat, nous avons regroupé les contrats des fournisseurs au sein d'une seule direction centrale pour jouer sur les volumes. Donc, l'idée c'était d'éviter d'avoir des contrats par filiale [...] **D'un côté, nous avons un objectif de réduction de coûts : on faisait donc pression sur les prix des fournisseurs. D'un autre côté, nous ne voulions pas que cela soit au dépend de la qualité. Donc, on a essayé de mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs pour comparer leur niveau et sélectionner les plus offrants** » (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).*

Ce système d'évaluation a nécessité, au préalable, un référencement des principaux fournisseurs du Groupe et l'élaboration d'une grille électronique de critères permettant de comparer leurs performances. On comprend bien ici, que cette centralisation des contrats s'est traduite par une réduction massive du nombre des fournisseurs en tenant compte

prioritairement du prix des offres de ces derniers. Voici comment un ancien cadre de la fonction Achat présente la situation :

« Après avoir été hyper laxiste, aux époques des années publiques de l'entreprise, on a pressuré les fournisseurs, on a été anti-éthiques, très, très durs avec des gens qui étaient là depuis plus de 20 ans. Mais il fallait un coup de balai car certains fournisseurs profitaient de la situation [...] mais on a mis un coup de balai, un peu fort... » (Ancien cadre de la fonction Achats, 2007).

Ainsi, dans cette entreprise publique, encore peu encline à la culture du résultat, ce management a nécessité des mesures drastiques, difficilement compatibles avec les engagements sociaux pris, dans le même temps, par le Groupe (son adhésion en 2000 à l'initiative du Pacte Mondial, sa Charte éthique et l'annonce du lancement de son dispositif RSE.)

La personne, responsable du système d'évaluation des fournisseurs, est également celle qui, en 2003, a piloté le groupe de réflexion « fournisseur » visant à définir (avec les quatre autres groupes : client, collaborateur, société civile, environnement), les grands enjeux du dispositif RSE avant son lancement officiel en 2004. A travers les propos de cette personne, on peut déceler l'influence des réflexions de ce groupe sur la manière dont elle a structuré par la suite son travail :

« Pour définir les critères d'évaluation des fournisseurs, dans un premier temps j'ai été voir ce qui se faisait à l'extérieur et j'ai rencontré l'entreprise X⁹¹ qui déployait une méthode appelée TQRDC : T comme technique, Q comme qualité, R comme relationnel, D comme délais, et C comme coûts. J'ai regardé par rapport au contexte de France Télécom et on a décidé avec l'accord de mon patron, de reprendre les mêmes critères en ajoutant E pour Ethique et Environnement [...] En décembre 2003, France Télécom avait déjà décidé de se doter d'une politique de DD, ce qui est devenu après une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise et donc c'est pour ça que par rapport à TQRDC on a rajouté le E on se disait : « comme ça devient un axe fort [...] L'environnement, on en parlait déjà à France Télécom, l'éthique des affaires aussi, on avait déjà sorti à l'époque une Charte Éthique ...» (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).

⁹¹ Pour des raisons de confidentialité nous ne nommerons pas ici l'entreprise.

On voit ici que le responsable du système d'évaluation des fournisseurs a volontairement intégré, dans son outil de travail, des critères relatifs aux éléments du cadre de référence du dispositif RSE officiel en cours de structuration. La gestion de l'axe E, contenant ces critères, donnera naissance au dispositif « autonome » Achats responsables, dont nous analyserons plus loin la dynamique. Ses fondements reposent donc sur une relation étroite entre le centre de traduction et la partie du management de la relation-fournisseur du métier Achats. Ces deux organisations poursuivent, en effet, le même but : améliorer les performances financières de l'entreprise, en préservant son image de marque. L'une et l'autre s'entraident, encore aujourd'hui, pour renforcer leur légitimité interne comme externe. Du côté de la Direction Achats, les critères de l'axe E garantissent une qualité socialement acceptable des produits/services utilisés par l'entreprise :

« L'axe E a permis au Directeur des Achats de montrer qu'il n'agissait pas seulement sur les coûts...en fait qu'il agissait sur les coûts et qu'il s'assurait aussi que l'on reste à un niveau de performance acceptable pour le groupe » (Directeur Qualité fournisseurs de France Télécom, 2007).

Du côté du centre de traduction, le dispositif autonome « Achats responsables » optimise les chances du Groupe d'intégrer les fonds ISR :

« Deux éléments nous ont confortés dans notre démarche : en 2005, le rapport sociétal a été évalué par VIGEO⁹² et dans le cadre de cette évaluation, il y a un axe client-fournisseur. On était dans la moyenne ni plus ni moins. En 2006, sur ce même axe France Télécom était le troisième des 25 opérateurs évalués en Europe, ça veut bien dire que l'on va dans le bon sens... » (Ibid.).

Nous avons ainsi mis en lumière l'effet de la situation de dépendance du centre de traduction vis-à-vis des filiales/pays et des métiers du groupe, sur le contenu du dispositif RSE officiel de France Télécom. Elle induit **d'établir des compromis, dont les termes sont plus ou moins bien vécus par le centre de traduction, selon que ses membres s'adressent aux filiales ou aux métiers du Groupe**. Ces compromis indispensables limitent souvent les possibilités de la DREDD de saisir la logique du DD (éventuellement aussi celle du SP) comme opportunités d'innovation, et la contraignent à aligner ses actions dans le sens de la logique financière court-termiste du Groupe.

⁹² L'agence française de notation extra-financière

Cependant, la relation du centre de traduction avec les métiers, notamment, difficile à établir et à entretenir, n'aboutit pas toujours à des situations de coopération. Parfois même, la relation ne s'établit jamais. En outre, les métiers, sous l'effet direct de l'évolution des normes macro-sociales et/ou professionnelles, peuvent devancer le centre de traduction et s'engager indépendamment dans des actions RSE. Nous montrons, maintenant, que la présence de dispositifs RSE autonomes aux logiques différentes de celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel, au niveau groupe, découle de ces situations.

IV.1.3. Les dispositifs RSE « symbolique » et « cœur de métier » du niveau Groupe

Si, d'une manière générale, personne ne conteste ouvertement le déploiement du dispositif RSE officiel de l'entreprise, **la présence de rivalités** entre directions ou encore entre correspondants RSE et membres du centre, au niveau groupe, le freine largement :

« Personne ne s'est opposé à cette démarche. La démarche était managériale et tout le monde l'a bien comprise comme telle » (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007) ;

« Du haut de mon perchoir, il n'y a pas d'opposants à la démarche. Par contre, il y a des guerres de pouvoir parce que ça devient un sujet à la mode...il y a des rétentions d'information, tout le monde se tire dans les pattes, c'est un panier de crabes ... » (Responsable du reporting RSE, 2007)

« Il y a beaucoup de projets qui sont menés...mais il y a aussi le problème que tout le monde protège son territoire...et il y a une mauvaise communication... » (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007) ;

« Certains correspondants ont l'idée de prendre ça pour eux et de travailler sans nous » (Co-responsable du pôle « clients et société », 2007).

On ne conteste donc pas le dispositif RSE, puisqu'il traduit une volonté du Comité Exécutif de l'entreprise, par contre, on voit ici que le travail d'ancrage, opéré par les membres du centre de traduction, est parfois bien freiné par certains acteurs. **Ces situations de tension sont à l'origine de stratégies RSE autonomes « symboliques »**. Nous les illustrons et soulignons leurs répercussions sur l'organisation du centre de traduction, à partir de celle mise en œuvre dans la Direction Ressources Humaines : le risque qui va se concrétiser par la

médiatisation d'une situation tragique (de nombreux suicides parmi les salariés de l'entreprise) n'ayant guère été anticipée.

Il existe depuis l'origine du dispositif RSE, une tension entre les protagonistes de la Direction des Ressources Humaines et du centre de traduction. Elle se reflète très clairement dans les propos du correspondant RSE RH suivants :

« Tout ce qui est ressources humaines c'est mon domaine, c'est moi qui gère. Chaque année, c'est moi qui remonte les données et j'écris le rapport pour la partie RH et je transfère les données à la responsable REDD...Alors après, elle me dit : « je voudrais ça, ça et ça » et je lui dis : « ça non, ça peut être... ». L'ensemble de la démarche c'est à l'équipe REDD, de la coordonner. Mais, elle n'a pas à interférer sur la politique ressources humaines que je mène. C'est vrai aussi qu'on est sur un point particulier parce que les autres directions sont des directions qui vont appliquer des politiques coordonnées ou animées par l'équipe REDD. Tandis que dans le cadre des RH, on est dans une démarche un peu différente, ce n'est pas l'équipe REDD qui va me dire ce qu'il faut faire en matière de relations sociales...parfois ça leur arrive et je les recadre... » (Correspondant RH, 2007).

Jusqu'en 2009, le centre de traduction a disposé d'un pouvoir d'influence extrêmement limité sur ce métier et les termes du compromis RSE s'en sont trouvés affectés. Ils se sont, en effet, limités à **un accord sur les façons de contribuer aux exigences du reporting RSE et à la rédaction du rapport annuel Responsabilité d'Entreprise et DD du groupe.**

Cependant, la dimension sociale est un pilier du DD et les acteurs du champ (agences de notation extra-financière, parties prenantes de l'entreprise, institutions, ...) apportent une attention aussi forte à ce pilier qu'aux deux autres. En 2006, par exemple, le contre-pouvoir syndical de l'entreprise, organisé en Alliance intersyndicale, soutenu par la fédération internationale du secteur, Union Network International (UNI), a fait pression sur la Direction RH pour qu'elle accepte d'ouvrir des négociations pour la signature d'un Accord Cadre International (ACI). Ces négociations donneront naissance, en 2006, à l'accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, dont nous analyserons, dans une des sections suivantes (IV.4), les conditions de négociation, le contenu et les répercussions sur le management de la relation sociale. Mais, d'ores et déjà, nous pouvons noter que cet outil a été conçu, du côté managérial, comme **un dispositif RSE autonome, plutôt « symbolique », sans que n'intervienne le centre de traduction.** Depuis

2006, un encart spécial dans les rapports RSE du groupe est consacré à l'ACI. On le trouve également présenté sur le site institutionnel de France Télécom. Ce type d'accord est, encore aujourd'hui, considéré comme une innovation sociale, particulièrement bien appréciée par les agences de notation extra-financière. On peut aussi souligner **l'effet des pressions des normes professionnelles**, en faveur de la RSE, sur le management de la Direction RH. Celle-ci a mis en place, en 2009, un autre dispositif RSE autonome, à son émergence « symbolique », nommé « Politique Diversité » de l'entreprise, alors que ce besoin n'avait jamais été identifié comme prioritaire par le centre de traduction et que les suicides étaient déjà nombreux dans l'entreprise :

« Je suis directeur de la diversité et donc là, je ne sais pas si vous connaissez les problématiques de la diversité, qui ont émergé ces dernières années...c'est une notion récente la diversité, et ce que l'on voit c'est que tous les grands groupes ont nommé un directeur diversité monde et je commence à voir des homologues un petit peu partout... l'Oréal l'a fait il y a déjà quelques temps... » (Directeur de la diversité, 2008)

Le discours du Directeur de la Diversité montre bien que l'on se trouve dans le mimétisme : on ne s'occupe pas des problèmes graves (tant que cela ne nuit pas à la réputation) et on copie les autres. Le centre de traduction n'est également pas intervenu dans le processus d'élaboration de ce dispositif. Par contre, depuis son lancement, comme c'est le cas pour l'ACI, la Politique Diversité illustre le comportement : « agir en employeur responsable » de l'axe « être attentif » du rapport RSE.

Nous citerons les propos de la correspondante RSE du métier RH de la filiale Orange Business Services pour la gestion des clients professionnels de l'entreprise pour conclure cet exemple. La façon dont elle présente ses missions confirme bien le rôle attribué à la RSE dans ce métier :

« Dans une entreprise en mutation aussi conséquente que le groupe c'est sûr qu'il faudrait mobiliser les équipes sociales et médicales sur le sujet du stress au travail, et puis alerter les managers. Mais, ça ne fait pas partie de mon programme actuel [...]. Donc nous,..., je vois plutôt une action sur la diversité, une mise en avant des efforts que l'on fait en matière de gestion des compétences des salariés, tout ce qui est lié à l'employabilité, aux conditions de travail. Alors, au niveau des conditions de travail, là ça va rejoindre notre spécificité c'est à dire, tout ce qui est « flexible working », comme le télétravail, l'aménagement du temps de travail, l'utilisation du pc

« nomade »...c'est ça l'idée, c'est assez vaste mais j'aimerais me pencher sur ces questions » (Correspondante RSE du métier RH, au sein d'OBS, 2007)

L'important est donc laissé de côté, pour se centrer sur la diversité et les offres de produits et services que France télécom commercialise pour faciliter les conditions de travail.

Dans les métiers de l'Innovation et du Marketing, la situation est bien différente de celle que nous venons de décrire. Ils se sont saisis des logiques du DD et du SP, comme opportunité d'innovation, à l'origine **de dispositif(s) RSE autonomes « cœur de métier »**. Nous les présentons et à nouveau mettons en évidence leurs répercussions sur l'organisation du centre de traduction.

L'étude des rapports RSE de France Télécom de 2001 (année du premier rapport) à 2009 (année de la fin de notre enquête), montre que la **dimension sociale du DD et de la logique du SP ont pris de l'importance dans les métiers de l'Innovation et du Marketing à partir de 2007, sous le registre de la lutte contre l'exclusion** (Tableau 8).

TABLEAU 8 :

OCCURRENCE DES TERMES RELEVANT DU CHAMP LEXICAL DU SERVICE PUBLIC ET DE LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION DANS LES RAPPORTS RSE DE 2001 A 2009⁹³

Termes recherchés	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Opérateur historique	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Fonctionnaire	0	0	4	0	1	0	0	0	0
Missions de service public	0	0	1	0	2	0	0	0	0
Service Universel	0	1	1	0	0	2	0	1	2
Accès aux services publics	0	0	0	1	2	1	1	0	0
Accessibilité	0	2	0	4	6	6	13	38	26
Fracture numérique	0	0	0	0	1	1	10	7	3

Si dans les rapports RSE, les termes en lien avec le champ lexical du service public sont évités, à partir de 2004 (année du transfert de France Télécom au secteur privé) on peut observer l'apparition d'un vocabulaire mettant en évidence les finalités de ce service,

⁹³ Voir Annexe 7 pour un panorama complet des occurrences de termes recherchés dans ces rapports RSE de France Télécom .

compatibles avec la logique du DD. On y trouve, en effet, les termes « *accessibilité* », « *fracture numérique* », « *accès aux services publics* »,...

Nous avons mis en évidence, dans le chapitre précédent, que depuis les années 2000, le secteur est marqué par un regain d'intérêt pour la dimension de bien public des télécommunications, sans qu'il n'en découle, encore aujourd'hui, des avancées concrètes significatives. Les débats collectifs, en Europe, portent notamment sur le statut et le périmètre du Service Universel, tandis qu'au plan international, sous l'égide de l'ONU, ils se centrent sur la lutte contre la fracture numérique. Quant aux opérateurs privés, ils sont, à présent, regroupés dans des initiatives collectives pour valoriser l'apport des TIC vis-à-vis des objectifs du DD, notamment dans le domaine de l'environnement, et pour se défendre contre les controverses nuisant à la pérennité de leur activité commune. En outre, la communauté des opérateurs historiques européens, prend progressivement conscience des opportunités d'innovation que leur offre la logique du DD, pour valoriser la finalité d'intérêt général de leur activité.

Les discours, ci-dessous, émis par des acteurs participant au déploiement des dispositifs en faveur de la société (au nom de la RSE, de l'Éthique, de la Fondation) de France Télécom, rendent compte de leurs représentations des rôles respectifs des initiatives volontaires d'entreprises, du service public, et des gouvernements :

*« Je pense que **des entreprises privées à caractère purement commercial peuvent aussi bien que les entreprises publiques avoir un esprit de service public et d'intérêt général...bon...peut être pas jusqu'au point de mettre en péril les résultats de l'entreprise ! Mais, je crois que c'est plus une dimension de culture d'entreprise, qui n'est pas que de faire du profit à tout prix...** »* (Responsable de la Fondation Orange, 2007)

*« **D'un côté, il y a un mouvement en France voire en Europe de désengagement progressif de l'Etat dans un certain nombre d'activités et puis on voit que la notion de service public est quelque chose de spécifique à la France, de plus en plus spécifique à la France. D'ailleurs, la France est en train d'évoluer sur le sujet...De l'autre côté, on voit que les entreprises prennent de plus en plus d'engagements, rendent compte de leurs réalisations de leur propre initiative dans des domaines qui rejoignent, pour partie, ce qui aurait pu être la mise en œuvre d'une mission de service public, comme***

ce qu'ils font dans le domaine du mobile, en déployant des antennes dans les zones blanches [...] » (Correspondant RSE, Collectivités Territoriales, 2007)

On voit bien que pour ces acteurs, les opérateurs privés peuvent tout aussi bien gérer le service public que les gouvernements. L'idée même que les opérateurs privés puissent se substituer pour enrichir finalement le service public est avancée. Dans les verbatims suivants, la concurrence et, à nouveau, le désengagement des Etats, sont présentés comme moteur de cette dynamique :

*« Dans plusieurs pays européens, les opérateurs ont des obligations de service universel dans le domaine de la téléphonie fixe, et des obligations de couverture de territoire en matière de téléphonie mobile [...] tous ont dépassé leurs obligations en termes de calendrier et en termes de taux de couverture : pourquoi ? **Parce que, c'est un atout extrêmement important, c'est un avantage concurrentiel d'avoir une meilleure couverture que le concurrent ! Donc, paradoxalement, un objectif de service public s'est trouvé être un atout dans un marché concurrentiel** » (Responsable du dispositif Éthique, 2008)*

*« Je pense que **le devenir de ce service public ne se joue plus aujourd'hui au niveau des gouvernements mais au niveau des entreprises**. Pour moi, on a un rôle d'exemplarité à donner à la société » (correspondant RSE, zone géographique Europe Middle East (EME), 2007)*

On peut donc déduire de ces représentations que la prise en compte des logiques du DD et du Service public au sein de l'entreprise, répond à un enjeu concurrentiel, de différenciation. En tout cas, elle ne se vit pas collectivement :

*« **Il faut vraiment être dans cette logique de vendre le service public**. Tant qu'on va être enfermés dans une logique qui dit que tout le monde a le droit aux mêmes services et aux mêmes prix [...] on ralentira l'innovation, personne n'aura droit à rien et on va être en retard [...] **Le service public : la notion doit s'enrichir et c'est une bonne partie de notre activité, de notre innovation...notre logique est de développer des services qui seront à terme rentables...** » (Directeur des affaires publiques, 2007).*

L'histoire de l'entreprise lui procurerait alors un avantage pour prendre de l'avance sur ses concurrents, comme le mettent en évidence les discours suivants :

*« Compte tenu des missions de service public et du groupe, compte tenu de sa culture historique, **France Télécom est naturellement conduit à mettre en œuvre un certain***

nombre d'actions qui relèvent du DD... il y a déjà eu une certaine sensibilité qui s'est diffusée dans le groupe...il faut maintenant l'utiliser, aller au-delà et réfléchir plus en termes de business, de risques, d'opportunités... » (Correspondant RSE, Collectivités Territoriales, 2007)

« Cet aspect d'entreprise citoyenne est assez historique...la nouveauté du développement durable c'est la volonté d'en faire un élément de marque, de différenciation par rapport à nos concurrents... » (Correspondant RSE, R&D, 2007)

« Ce n'est pas un hasard si France Télécom dans ses centres de recherche, cherche à développer des services en faveur de la lutte contre l'exclusion. C'est justement parce qu'on a cette culture de service public qui est dans nos gènes, dans notre ADN... » (Directeur des Affaires publiques, 2007)

Cette orientation imprègne bien les rapports RSE de l'entreprise dès 2004, mais de manière significative à partir de 2007 tandis que le centre de traduction du dispositif RSE officiel continue de déployer une logique plutôt « window dressing ». Les termes « *accessibilité* », « *fracture numérique* », « *accès aux services publics* » s'accolent, en effet, à des offres de l'entreprise. Dans les rapports RSE de 2004 à 2006, le terme « *accessibilité* » est ainsi associé en France, à des offres luttant contre l'exclusion sociale, concernant des personnes âgées ou atteintes d'une déficience auditive, visuelle, de la parole,... Dans celui de 2007, on le retrouve toujours juxtaposé à la même gamme d'offres, étendue au périmètre européen, et dont l'éventail de choix s'est élargi grâce à la branche opérationnelle e-santé de l'entreprise. Les termes « *accessibilité* » et « *fracture numérique* » sont aussi utilisés pour présenter des projets encourageant l'utilisation de l'Internet et des TIC dans les domaines de l'éducation, du tourisme ou pour désenclaver les zones rurales dans les pays émergents... Dans ce rapport France Télécom s'est engagée à :

« Mettre en place un groupe de travail fracture numérique ; lancer des études pour mieux comprendre les besoins des populations concernées et intégrer ces questions dans le développement des produits et services » (Rapport 2007, p.49).

On voit bien ici que l'ambition de l'entreprise est de transformer son cœur de métier en tenant compte des opportunités « offertes » par les logiques du DD et du SP. L'approche de France Télécom se précise dans les rapports RSE 2008 et 2009. Elle se structure autour de trois domaines, dont chacun ouvre, à l'entreprise de vastes opportunités de marchés : **la lutte contre la fracture numérique**, intégrant l'ensemble des offres luttant contre les blocages

culturels et favorisant le développement socio-économique des territoires ; **l'accessibilité pour les personnes âgées et handicapées ; la santé et dépendance.**

Le premier domaine concerne l'ensemble des filiales du Groupe et se traduit par la mise en place de **stratégies BOP** (bottom of the pyramid) et de stratégies « **d'intérêt général par procuration** », permettant aux entités responsables de service public en France d'accomplir leurs missions dans de meilleures conditions techniques et à moindres coûts. Dans le rapport 2009, on peut remarquer que les stratégies BOP menées à l'échelle de l'Europe, tiennent compte du caractère inadapté du Service Universel. Par exemple, en France, l'entreprise propose une offre de forfait pour le téléphone mobile adaptée aux bénéficiaires du revenu de solidarité active ; en Slovaquie, la filiale du Groupe effectue des remises sur les factures mensuelles pour les personnes de milieux défavorisés, etc. Les filiales opérant dans les zones AMEA et EME, s'adaptent au contexte local des pays et lancent des campagnes de sensibilisation aux usages des TIC. Au Sénégal, France Télécom commercialise une solution sans téléphone fixe pour accéder à l'internet dans les zones isolées. Au Mali, au Botswana et au Cameroun, une technologie permet désormais d'apporter des connexions à haut débit par voie hertzienne. En Egypte, en Slovaquie, en Suisse ou encore en Moldavie, dépourvus d'une couverture ADSL, la population peut bénéficier d'un accès wifi payant, grâce au réseau haut débit mobile. Dans ces différents pays, des terminaux à bas prix sont vendus par le groupe, des formules prépayées à des tarifs accessibles sont disponibles et dans certains villages isolés, un service de téléphonie publique, via des kits de connexion mobile sont en place. Une offre existe même pour que les populations rurales puissent accéder aux services financiers depuis leur portable et des boutiques sont implantées pour que les populations puissent se familiariser aux usages de ces solutions (les caravanes itinérantes en Egypte ou les boutiques franchisées au Mali).

Les stratégies « d'intérêt général par procuration » concernent les administrations nationales :

« Il faut que la France rattrape son retard dans le domaine de l'administration électronique. Il y a là des gisements fabuleux pour France Télécom. Cette transformation de l'Etat, je dirais qu'elle est gagnante-gagnante : c'est une nécessité pour l'Etat de se réformer et les TIC seront un ingrédient indispensable. Le secteur en profitera et France Télécom leader également » (Directeur des Affaires publiques, 2007)

Mais aussi les collectivités territoriales :

« Les services publics sont confrontés à d'énormes défis d'économies de coûts, de productivité, de présence sur le territoire. On sait que ce sont des sujets extrêmement sensibles pour les élus et les populations rurales. On peut leur apporter des solutions, les aider par le biais de nos technologies... » (Correspondants RSE, Collectivités territoriales, 2007)

France Télécom se propose *« de les accompagner »* dans leur mission de *« favoriser le développement des services aux citoyens »* (extrait du Hors-série, Des services innovants pour les territoires, 2005) grâce à ses offres. L'entreprise se retrouve ainsi l'intermédiaire, le fournisseur de second rang du citoyen. Son rôle n'est plus d'assurer l'étendue du service public de télécommunications, mais de contribuer par ses technologies à améliorer les conditions d'exercice de ceux qui œuvrent en faveur du bien être collectif :

« La RSE, c'est important quand vous parlez avec un élu. Par exemple, s'il vous parle de service public et qu'il vous dit : vous êtes service public, mais vous avez fermé notre boutique...Eh bien, on peut élargir la conversation aux services innovants, en expliquant qu'on permet aux communes de se développer grâce aux usages des communications électroniques dont l'impact est positif pour la société et pour France Télécom : c'est gagnant-gagnant. » (Correspondants RSE, Collectivités territoriales, 2007)

On voit ici que cette stratégie sert aussi à préserver l'image de marque, l'acceptabilité sociale de l'entreprise auprès de ses clients.

Quant aux domaines de *« l'accessibilité pour les personnes âgées et handicapées »* et de la *« santé et dépendance »*, ils concernent prioritairement les filiales européennes du Groupe, touchés par le vieillissement de la population :

« Dans le domaine de la santé, France télécom veut être un acteur majeur. On connaît bien le défi du vieillissement de la population, de l'accroissement des dépenses de santé...c'est un défi majeur, un défi positif puisque cela veut dire amélioration des conditions de vie, mais c'est aussi un segment de marché porteur pour l'entreprise, un défi économique majeur... » (Directeur des affaires publiques de France Télécom, 2009).

On retrouve là, les fondements du concept de la *« shared value »* de Porter : transformer le management de l'entreprise dans une logique de partage de la valeur créée, au bénéfice de l'entreprise et de la société.

S'agissant de **l'enjeu environnemental du DD**, à partir de 2006, il a conduit à des changements organisationnels dans deux entités des métiers de l'Innovation et du Marketing : la direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique puis « Orange Labs » dans sa partie recherche.

En 2006, au sein de la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique a été, en effet, créé un poste de Directeur du DD pour réfléchir à la manière d'étendre les activités traditionnelles de l'entreprise, notamment en tenant compte des opportunités de la dimension environnementale du DD. **Cette création de poste, motivée par des attentes de Clients Grands Comptes, s'est faite sans que le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe en soit même averti.** Selon les propos de ce Directeur, la raison en est l'origine antérieure à la création de ce dispositif RSE, d'un groupe de travail officieux sur le thème du DD. Ce groupe réunissait des membres du personnel de la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique et des Clients de l'entreprise:

*« Le patron du Marketing a animé il y a déjà plus de deux ans une petite structure de directoire sur le thème du DD....c'était **quelques clients intéressés pour mener une réflexion commune.** Le Directeur Marketing a alors proposé de faire des réunions de façon informelle, d'échanger sur le sujet....on avait demandé aux commerciaux de revoir nos offres, pas vraiment nos offres, mais **plutôt de revoir les argumentaires de nos offres pour intégrer des enjeux RSE...** » (Directeur Développement Durable, 2007)*

Les Clients Grands Comptes se présentent comme les plus demandeurs de produits et services responsables :

*« Les précurseurs qui me viennent en tête sont les clients qui ont connu quelques petits déboires...le premier questionnaire client est arrivé en début 2007. A la fin des questions traditionnelles, on pouvait lire: « **est-ce que nous pourrions envisager de discuter avec vous au sujet de vos offres pour nous aider à construire notre responsabilité d'entreprise ?** » (Ibid.)*

On voit ici comment la RSE s'est diffusée dans cette Direction, à travers la relation-fournisseur, indépendamment du centre de traduction :

« Les premières demandes d'accompagnement de nos clients pour les aider avec nos offres à construire leur propre responsabilité d'entreprise...ont été pour moi le prétexte

pour aller prêcher la bonne parole aux patrons... On ne pouvait pas rester sans rien faire, sinon les autres opérateurs auraient pris la main. » (Ibid.)

La création d'un poste de Directeur DD au sein de la Direction Innovation et Marketing Stratégique est donc une réponse à un enjeu concurrentiel. Elle se traduira, d'abord, par une stratégie de valorisation des offres existantes d'OBS auprès des clients professionnels. Elles sont présentées comme limitant les déplacements physiques (visioconférence, guichets virtuels) ou encore comme permettant la transformation des supports papiers en supports informatiques. De nouvelles façons de concevoir et présenter les offres de produits et services de France Télécom ont ensuite émergé. L'une des réalisations phare de cette Direction est la commercialisation en 2008 de modèles de téléphones fixes et mobiles en France, et uniquement de téléphones mobiles en Espagne, dotés d'un étiquetage écologique. L'étiquetage écologique consiste à attribuer une note aux téléphones selon cinq indicateurs : la quantité de CO2 utilisée durant le processus de fabrication du modèle, sa consommation énergétique lors de son utilisation, l'effort réalisé par le fournisseur pour limiter l'emploi de ressources naturelles non renouvelables, la recyclabilité du produit, et la conception éco-responsable permettant de valoriser les efforts qualitatifs, d'un point de vue écologique, faits par le fournisseur durant le processus de production. Cette innovation a impliqué l'un des principaux équipementiers de l'entreprise : Sagem. A nouveau, l'effet de diffusion de la RSE a opéré. On remarquera que le correspondant RSE de la direction Achat (le Directeur Qualité Fournisseur) a participé à ce projet. Cela souligne qu'il n'existe pas de tension entre le centre de traduction du dispositif RSE officiel et la Direction de l'Innovation et du Marketing Stratégique. D'ailleurs, le centre sera rattaché, en 2009, à cette Direction, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent.

La partie recherche d'Orange Labs a également subi des transformations pour tenir compte des opportunités d'innovation en matière environnementale. En 2008, une unité de recherche dédiée à cet enjeu a été fondée :

« A la R&D, la partie Recherche est organisée en objets de recherche. Il y en a 35 dont un sur le DD [...] le projet est d'étendre nos recherches sur le thème de l'énergie [...] On travaille sur tout ce qui est en lien avec le calcul du « bilan carbone environnemental », il y a des modélisations compliquées et sur ce thème on essaye de regarder comment nos services et produits pourraient faciliter la gestion de ce calcul »

Il s'agit bien ici de produire des offres répondant à un besoin urgent de société.

« Dans l'objet de recherche Développement Durable, on peut jouer sur l'optimisation des consommations [...] un exemple concret : il y a un sujet qui est la ville durable. On aimerait installer un réseau de capteurs pour relever la qualité de l'air, la température, les niveaux d'exposition aux ondes électromagnétiques éventuellement, toutes ces choses que l'on peut mesurer, remonter, pour ensuite informer les gens en déployant par exemple un système d'alerte. On peut aussi prévoir un éclairage public par commande à distance... » (Chef de projet développement durable à la direction recherche de France Télécom, 2008)

A nouveau, on baigne pleinement dans le concept de la « *shared value* » de Porter : créer de la valeur utile au bénéfice de l'entreprise et de la société.

Ainsi, au côté des stratégies plutôt « window dressing », centrées sur la communication et l'anticipation des risques, impulsées par le centre de traduction et ses entités partenaires, se déploient dans le Groupe des stratégies « symboliques » et « cœur de métier ».

Les premières sont surtout à l'œuvre dans les entités nouant des relations de tension avec le centre de traduction : ici, on va au-delà de la communication pour entreprendre des actions, identifiées comme socialement responsables, sans intention de toucher au cœur des situations, qu'il s'agisse de la relation d'emploi ou de la relation Client-Fournisseur.

Les secondes stratégies de « cœur de métier » ont progressivement émergé à partir de 2006-2007 et sont gérées par les métiers de l'Innovation et du Marketing Stratégique de l'entreprise. Elles ont, au contraire, vocation à redessiner le système de production de l'entreprise, ses méthodes de distribution, en tenant compte de préoccupations sociales et environnementales nouvelles,...A ce niveau, les logiques du DD, du SP et de la profitabilité moyen/long terme se trouvent mises en relation pour saisir de nouvelles opportunités de marchés.

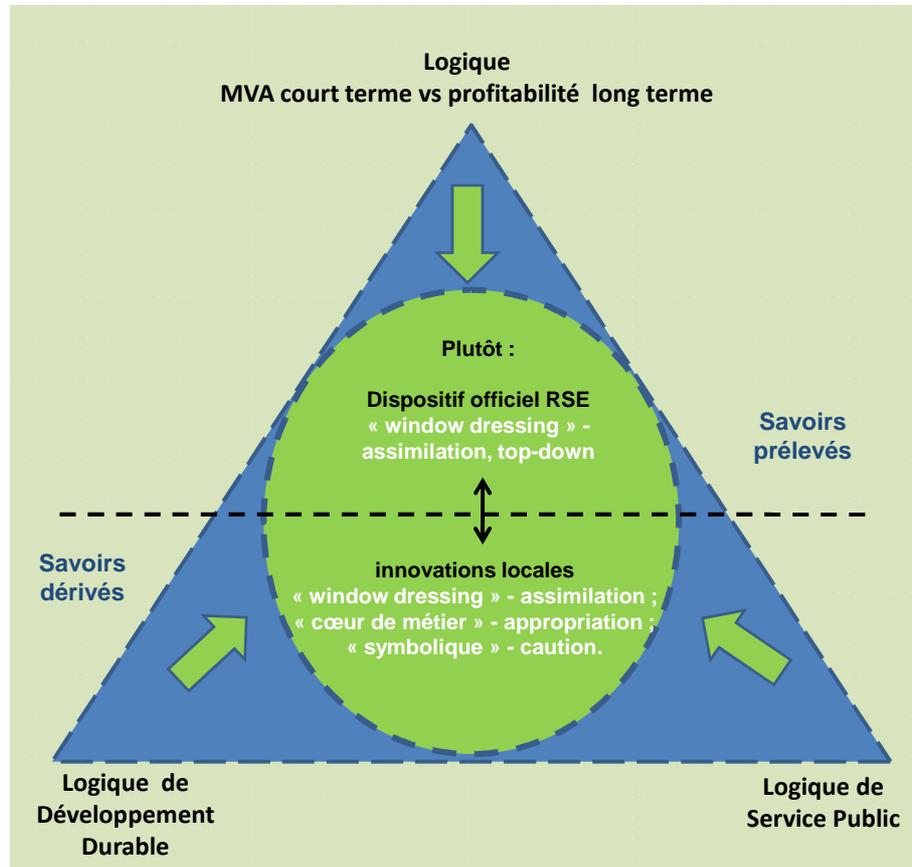
Nous avons enfin mis en lumière que **le centre de traduction parvient à donner une forme uniformisée et systématisée à la démarche RSE du Groupe, grâce à son outil de reporting et à un jeu subtil de compromis établis entre membres du centre de traduction (ou de son réseau de porte-parole) et acteurs des différentes entités du Groupe.**

Pour conclure, on peut observer que **France Télécom déploie bien une démarche RSE hybride à la fois dans ses intentions stratégiques et dans ses modalités de conception.** Sa

mise en œuvre est loin d'être planifiée, dotée de moyens adaptés et contrôlée, comme le laisse entendre le modèle théorique classique (Figure7).

FIGURE 7 :

MODE D'EXISTENCE DU DISPOSITIF RSE DE FRANCE TELECOM AU NIVEAU GROUPE



L'entreprise mêle, en effet, des intentions stratégiques « window dressing » et « symboliques » répondant à des injonctions de création de valeur court-terme, et d'autres « cœur de métier » nécessitant le développement d'une politique d'innovation sur le moyen/long terme, dans lesquelles la logique du SP a désormais une place. **Il faut souligner que cette démarche ne s'accompagne pas d'un lobbying destiné à influencer les cadres réglementaires sectoriels en faveur d'un changement radical des pratiques**, pour l'instant, structurées prioritairement par le modèle actionnarial. On voit au contraire que l'enjeu concurrentiel demeure le moteur principal de la démarche RSE de France Télécom. On peut se demander (nous le ferons plus loin lorsque nous discuterons de manière approfondie nos résultats) si cela ne constitue pas une limite sévère à la capacité à servir l'intérêt général.

Quant aux modes de conception de la démarche RSE, on assiste à la conjugaison de modes « caution », « assimilation » et d'appropriation. Le mode de la caution répond à des injonctions de légitimité sociale, sans tenir compte du potentiel de la RSE à transformer positivement les pratiques de l'entreprise. Il est à l'œuvre dans le champ de la GRH et se présente comme une conséquence des relations de tension qu'entretiennent entre eux les acteurs issus du centre de traduction (ou de son réseau de porte-parole) et des différentes entités du Groupe. La conception pour l'assimilation menant, au contraire, à des modifications effectives, contrôlées par le centre de traduction est utilisée, surtout, dans les filiales peu ou pas expérimentées en matière de RSE. Quant au mode de l'appropriation, laissant aux utilisateurs des marges de manœuvre pour rendre la RSE utile à leur propre usage, il se déploie dans les métiers de l'Achat, de la R&D, de l'Innovation et du Marketing Stratégique... Ce dernier mode de conception a opéré de deux manières différentes : le centre de traduction a été associé aux réalisations RSE impulsées par les métiers de l'Achat et de la R&D, tandis qu'il ne l'a pas été dans celles des métiers de l'Innovation et du Marketing Stratégique. La démarche RSE se déploie donc bien de manière décentralisée, hétérogène. Elle est, en effet, constituée de plusieurs dispositifs peu connectés, même s'ils sont classés sous un vocable commun, mais s'harmonise, ensuite, grâce à l'outil de reporting RSE du centre de traduction (garant de l'image positive du Groupe) et aux compromis établis entre ce centre (ses membres) et les différentes entités (leurs acteurs) du Groupe. De l'extérieur, elle semble alors marquer une forme d'unification, de systématisation.

Nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont la démarche RSE de France Télécom est saisie par les acteurs de la filiale française du Groupe.

IV.2. La réception du dispositif RSE dans la filiale française du Groupe

Nous savons qu'au sein de la filiale française du Groupe, Opérations France, où s'ancre l'esprit du SP, se trouvent des porte-parole RSE qui reçoivent des injonctions venant du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe. L'étude globale de l'entreprise a aussi permis de mettre en évidence que cette filiale est expérimentée en matière de RSE (d'abord, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; ensuite, dans les entités gérant l'activité de téléphonie mobile, le dispositif CSR pionnier et autonome de l'ancienne filiale Orange est appliqué, depuis 2001).

Nous allons maintenant aborder la manière dont ces porte-parole RSE et les Directeurs de boutiques de vente (ainsi que leur gestionnaire RH) agissent et réagissent face à la RSE de France Télécom : comment les différentes traductions RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des innovations locales) sont-elles perçues, vécues, appréhendées par les acteurs ? Ces derniers opèrent-ils un rapprochement entre la RSE et le SP ?

Pour le mettre en évidence, nous avons analysé des documents internes et externes produits sur (et par) OPF, ses programmes et actions RSE (parties du rapport RSE de France Télécom ; feuilles de routes du centre de traduction concernant OPF ; brochures et supports de communication interne d'OPF,...). Nous avons aussi mené une série d'entretiens, comme nous l'expliquerons dans les pages suivantes.

Nous commencerons par présenter le contenu et le mode d'organisation du dispositif RSE d'OPF et préciser l'opinion de ses porte-parole (IV.2.1).

Nous nous intéresserons ensuite aux actions et réactions des directeurs de boutiques de vente (ainsi que leur gestionnaire RH) interrogés face à la dynamique RSE du Groupe (IV.2.2).

IV.2.1. Une diffusion « réussie » de l'approche plutôt « window dressing » du centre de traduction au sein d'Opérations France

Nous allons préciser, maintenant, le contenu et le mode d'organisation du dispositif RSE au sein d'OPF, mais avant cela nous apporterons quelques précisions sur le déroulement de notre enquête dans cet espace d'action.

Depuis la création d'OPF en 2006, ses porte-parole RSE sont regroupés au sein d'une entité nommée Direction de l'Environnement et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (DERSE), rattachée à la Direction Transformation et Performances. La DERSE a pour mission d'animer et de coordonner les programmes et actions RSE de cette filiale, en tenant compte des orientations du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, et de lui rendre des comptes semestriellement, via le logiciel de reporting RSE. Elle se compose de huit personnes dont un Directeur, quatre responsables de projet (éthique ; environnement ; ondes électromagnétiques ; dialogue avec les parties prenantes), que nous avons rencontrés en juillet 2008 (tableau 9) et trois assistants : deux assistants dépendent du responsable « environnement » ; le troisième, chargé du reporting pour la Direction, du responsable de projet « dialogue avec les parties prenantes ».

TABLEAU 9 :

LISTE DES PORTE-PAROLE RSE D'OPF RENCONTRES

Fonctions	Profils	Date de l'entretien
Direction Environnement et RSE d'Opérations France	Directeur	Juil. 08
	Responsable du projet Éthique	Juil. 08
	Responsable du Responsable de projet Environnement	Juil. 08
	Responsable du projet Onde électromagnétiques (OEM)-santé	Juil. 08
	Responsable du projet dialogue avec les parties prenantes	Juil. 08

Nous connaissons déjà six membres de l'équipe : le Directeur, la responsable du « dialogue avec les parties prenantes » et celle de l'« environnement » ainsi que les trois assistants, avec qui nous avons communiqué de façon officieuse. Tous travaillaient dans la Direction « Environnement et Responsabilité Sociale » de la branche mobile, Orange France, où, en 2004, nous avons effectué un stage de neuf mois et, en 2006, mené une enquête lors de nos études en Master Recherche Sciences de gestion comme nous l'avons précisé auparavant (cf.

p.138). Cela a bien facilité la prise de contact.

Les entrevues se sont déroulées à partir du guide des spécialistes RSE du programme ANR (cf. p. 152). On y trouve une question non directive sur la RSE, puis une série de relances. Nous les avons donc interrogés sur la manière dont ils perçoivent l'organisation du dispositif RSE du Groupe (les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE dans le Groupe, les personnes qui ont conçu son dispositif RSE, le mettent en œuvre, les relations qu'ils entretiennent avec elles, les changements observés depuis sa formalisation,...) Nous avons également abordé avec eux la façon dont le dispositif RSE se traduisait dans leur activité, articulait les logiques du DD, du SP et de la profitabilité, et comment ils envisageaient son avenir. Nous les avons enfin questionnés sur leur parcours professionnel et leurs motivations à travailler dans le champ de la RSE. Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente, ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons, ensuite, analysé chaque entretien séparément pour être en mesure de repérer les thèmes abordés, mais aussi les logiques individuelles des répondants et l'énonciation (style, langue) propre au discours de chacun. Nous avons enfin comparé le contenu des différents entretiens pour identifier les convergences et divergences entre les différents discours et les interpréter.

La Direction de l'Environnement et de la RSE (DERSE) s'organise autour de quatre thèmes majeurs : L'éthique, l'environnement, la problématique des ondes-électromagnétiques (OEM) sur la santé et le dialogue avec les parties prenantes. Nous soulignons la façon dont ces thèmes sont déployés dans la filiale et montrons que la logique du dispositif RSE d'OPF s'inscrit dans la continuité de celle plutôt « window dressing » du dispositif RSE officiel du Groupe.

OPF, bien que créée seulement en 2006, constitue bien une filiale fort expérimentée dans le domaine de la RSE, grâce aux qualifications de ses porte-parole RSE. En effet, depuis 2002, année de lancement du dispositif autonome *Corporate Social Responsibility* de l'ancienne branche mobile Orange dans sa filiale française, les six collaborateurs RSE d'OPF que nous connaissons exercent les mêmes fonctions, et le Directeur est un expert de la problématique ondes-électromagnétiques (OEM)-santé. Jusqu'en 2006, ce dernier a été le représentant officiel d'Orange France, au sein de l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM), créée pour apporter une réponse collective à cette problématique (cf. III.3):

« De 2002 à 2006, j'ai fonctionné avec mon équipe sur le périmètre d'Orange France. Puis dès qu'on a su qu'OPF allait être créée et que S. Richard allait prendre la tête de cette structure, on lui a proposé de traiter tout ce qu'on faisait pour Orange France sur le périmètre d'OPF... il y a des choses sur lesquelles on avait une avance positive : les ondes électromagnétiques, la RSE, l'environnement, l'éthique. Mais il y a des sujets qu'on a dû abandonner comme la qualité, la démarche d'excellence, la protection des données personnelles parce qu'il y avait d'autres directions en place ou tout simplement parce que ces sujets ne correspondaient plus à ce que les gens attendaient... » (Directeur de la DERSE, 2008)

La « RSE » dont parle ici le Directeur de la DERSE correspond aux fonctions aujourd'hui assumées par la responsable du dialogue avec les parties prenantes. Au temps du dispositif CSR d'Orange, la « RSE » consistait à appliquer les principes de la Déclaration d'Intention d'Orange, dont l'origine repose sur la Charte élaborée par les opérateurs mobiles britanniques, en 2000, pour se défendre contre les critiques des ONG œuvrant pour limiter la prolifération des antennes relais. Cette Charte les engageait à être à l'écoute de leurs parties prenantes et à répondre à leurs attentes. Voici comment cette activité de dialogue avec les parties prenantes a pris forme, en 2002, au sein d'Orange France, sous la Direction de l'actuel responsable de cette activité :

*« La RSE je ne savais pas trop bien en quoi ça consistait [...] **Le groupe** [Orange, la branche de téléphonie mobile] m'a alors donné une série d'outils, de méthodes, avec des indicateurs [...] ; On m'a formé, Orange m'a expliqué qu'est-ce que c'était une démarche de RSE sur quoi, eux, se basaient, c'est-à-dire les valeurs de groupe et la Déclaration d'Intention et ce qu'il fallait faire derrière, c'est-à-dire, le dialogue avec les parties prenantes, comment organiser ce dialogue et faire du reporting... Pour chaque principe de la Déclaration tu avais des indicateurs et des actions... donc je repartais avec un kit et rendez-vous tous les trois mois à peu près pour faire un bilan » (Chef de projet RSE au sein d'OPF, 2008)*

Huit principes structuraient la Déclaration d'Intention d'Orange France : les deux premiers présentaient la façon dont les membres du personnel devaient se comporter vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise : *Etre à l'écoute et être honnête* ; les six autres engageaient l'entreprise à tenir compte des attentes spécifiques des collaborateurs (*nous sommes respectueux de nos collaborateurs*), des clients (*nous proposons à nos clients nos meilleurs*

services), des fournisseurs (*nous travaillons avec nos fournisseurs en toute confiance et transparence*), de la société civile (*nous participons à la vie locale partout où nous sommes implantés*), de l'environnement (*nous maîtrisons les impacts de nos activités sur l'environnement*) et des actionnaires (*nous réalisons nos objectifs financiers dans la perspective d'une croissance durable*). Orange France s'est appuyée sur la norme AA 1000 pour mettre en œuvre ce dialogue avec les parties prenantes et c'est de cela dont parle la responsable de cette activité lorsqu'elle évoque la « *série d'outils, de méthodes, avec des indicateurs* ». Nous verrons plus loin que si sa façon de travailler n'a pas changé au sein d'OPF, elle se limite aujourd'hui à l'écoute de quelques parties prenantes privilégiées.

On peut remarquer que l'on ne retrouve pas à OPF la séparation entre les activités du dispositif éthique et celles attachées au dispositif RSE, comme c'est le cas au niveau Groupe. Mais, ces deux organisations ont, depuis toujours, entretenu des relations étroites, se déploient en s'appuyant sur un réseau de correspondants internes parfois communs, et se rejoignent sur la finalité de préserver la légitimité du Groupe. Ces points communs expliquent leur rapprochement dans les filiales. Depuis la création d'OPF, le thème de l'éthique est même placé au centre de son dispositif RSE. En voici la raison :

*« Sur la partie éthique on a eu droit à un support extraordinaire du groupe [...] ça tient du fait qu'on a eu une **condamnation** en fin d'année pour des actes de dénigrement de la concurrence. Des concurrents [Bouygues et SFR] ont porté plainte et ils ont gagné...on a dû leur verser de lourdes indemnités... »* (Directeur de la DERSE, 2008)

Bien que, depuis 2002, la loi Sarbanes Oxley impose au Groupe de déployer sa politique Éthique dans l'ensemble de ses filiales, on voit bien ici que le véritable déclencheur d'une mise en œuvre renforcée de ce projet dans la filiale, correspond à cette condamnation :

« En 2006 chez Opérations France, le sujet éthique a pris une ampleur énorme [...] »
(Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008) ;

Ce projet vise alors à corriger un comportement « irresponsable » de l'entreprise, lequel lui a apparemment coûté cher, et à s'assurer qu'il ne se reproduira pas :

« Le Directeur Général a exigé que tout le monde se forme [...] On a monté un e-learning[...] la charte de Déontologie a été envoyée à l'ensemble des salariés d'OPF, puis on a nommé des conseillers" éthique " dans toutes les Directions et Unités. C'est tout le système d'alerte que nous demande la Sarbanes Oxley...on devait créer aussi des

chartes métiers illustrées par des cas...maintenant on va encore plus loin puisqu'on forme les salariés exposés aux conflits d'intérêts... » (Responsable Éthique, 2008).

Là, on peut observer que le projet reçoit un important soutien de l'équipe dirigeante d'OPF. Celle-ci débloque, en effet, divers moyens pour sa mise en œuvre (e-learning, formations, supports papier,...). Au départ, le projet était géré par la responsable « dialogue avec les parties prenantes », mais très rapidement il a fallu recruter en interne un collaborateur dédié pour répondre aux exigences du Groupe.

Celui-ci rend compte de ses avancées à l'équipe du dispositif Éthique du niveau groupe :

« On a un groupe de travail pays sur l'éthique au niveau groupe. On doit rendre des comptes tous les trois mois avec l'ensemble des pays, on fait donc un reporting et un bilan trimestriel » (Responsable éthique,2008).

Le mode d'organisation centralisé et Top-down, que nous avons mis en exergue au niveau du dispositif RSE, s'applique donc aussi à celui de l'éthique, et apparemment fonctionne bien dans le contexte de « crise » d'OPF.

Le projet « Environnement » tient également une place privilégiée dans le dispositif RSE d'OPF. Il est géré par l'ancienne responsable du système de management environnemental (SME) de la filiale Orange France, déployé, depuis 2003, dans toutes les activités de la branche mobile d'OPF, et certifié, en 2005, ISO 14001 :

« L'environnement, c'est quelque chose qui est pris très au sérieux parce qu'on sent qu'il y a de vrais enjeux et que c'est une priorité, qu'il y a une urgence à produire proprement et puis par ailleurs c'est en corrélation avec nos plans d'économies...là, on dépense des moyens » (Chef de projet Environnement, 2008)

Les moyens ne sont donc plus alloués pour réagir, mais bien dans une approche prospective, offensive, même si l'on peut parfois penser que les politiques environnementales ont pour objectif de se préparer à des législations prévisibles. Dans chaque Direction métier, Direction territoriale et Unité opérationnelle d'OPF **des porte-parole « environnement »** ont été nommés pour assurer la gestion locale du SME. Ils ont aussi pour mission de relayer des campagnes d'information élaborées conjointement avec l'ONG WWF pour promouvoir notamment l'usage de la facture électronique auprès des clients.

Ce partenariat « stratégique », établi officiellement depuis 2005, repose sur diverses actions comme l'évaluation de la performance environnementale des produits commercialisés par OPF, le recyclage, l'éco-conception des boutiques et des produits, la pédagogie autour des «

gestes verts » auprès des consommateurs et des collaborateurs,... En 2007, les campagnes d'information des porte-parole « environnement » ont permis d'économiser l'impression de 20,5 millions de factures, soit 380 tonnes de papier (Communiqué de presse, mars 2008). On retrouve donc bien là, la logique promue par la responsable du pôle « client et société » du centre de traduction du dispositif RSE officiel : établir des liens avec les acteurs de la société civile, permettant d'articuler harmonieusement la recherche de l'intérêt général et de celui financier de l'entreprise.

Le responsable « environnement » rend également des comptes sur l'avancée de ses missions au niveau Groupe, auprès du centre de traduction. Cependant, son appréciation du mode de fonctionnement de la stratégie globale « environnement » laisse sous-entendre, que l'effet top-down joue ici moins que dans le cadre du projet éthique :

*« Sur le plan actuel de l'environnement, **on pourrait être beaucoup plus coordonné de façon à structurer la démarche environnementale autour de quelques objectifs. Là c'est un peu vague**, chacun tire son jeu sur l'environnement : certains lancent des certifications, d'autres parlent de réduction drastique de carburant...il faudrait davantage structurer »* (Responsable du projet environnement, 2008)

On a ici une illustration de la relation, parfois tendue, entre le centre de traduction et les filiales expérimentées du Groupe. Nous la mettrons mieux en exergue un peu plus loin.

S'agissant du **thème OEM-santé**, il est aujourd'hui exclusivement traité dans un cadre collectif, au sein de l'association française des opérateurs mobiles (AFOM). Le rôle du responsable, expert du domaine, recruté en 2006, consiste ainsi à faire le relais entre cette association et OPF :

*« OPF est plus que jamais **retranchée derrière l'AFOM** pour deux raisons : d'abord, on estime que ces problématiques de téléphonie mobile ne doivent pas mettre en péril l'activité...maintenant toutes les activités utilisent ces technologies...et la deuxième raison c'est que **nous voulons éviter de parler d'une voix indépendante [...], d'endosser seul la responsabilité**, donc c'est l'AFOM qui s'exprime sur ces questions... »* (Directeur de la DERSE, 2008)

On a, là aussi, une parfaite illustration des initiatives collectives « parapluie », qui visent à se défendre en utilisant la protection du collectif.

Il est intéressant de souligner que, très tôt, ce thème a été pris en compte dans le management du centre historique de France Télécom :

*« Il y a 10 ans, notre unité de recherche sur les ondes était un peu le lanceur d'alerte au niveau du groupe... On a sensibilisé tout le groupe...pour l'extérieur on a rien eu à faire c'est un sujet de société qui s'est répercuté. **La sensibilité que l'on a développée en interne, c'était de dire attention à l'impact de nos technologies...il faut prendre en compte les émissions, les comparer par rapport aux normes internationales, répondre aux questions des gens en finançant des études bio-médicales sur le sujet ...c'est comme ça que l'on pourra répondre sereinement aux questions : est-ce que c'est dangereux ou non ? C'est toute cette démarche que l'on a initiée depuis au niveau de la R&D, elle est bien prise en charge aujourd'hui... je ne savais d'ailleurs pas qu'au niveau de la RSE, c'était une telle priorité...** »* (Responsable de l'objet DD à la Direction R&D, 2008).

Remarquons la connaissance relative du répondant (membre récent du réseau des porte-parole RSE du Groupe) vis-à-vis du type d'actions désormais menées par le centre de traduction du dispositif RSE officiel. Elle montre bien, qu'en interne, les membres du personnel sont loin d'être tous informés du rôle de ce centre.

Mais pour revenir à notre sujet, le thème OEM-santé n'est donc pas né avec le dispositif officiel RSE et la longue expérience acquise en la matière permet aujourd'hui à la DERSE de disposer d'une avance certaine, par rapport aux autres Directions RSE et même au centre de traduction, tenu d'harmoniser les politiques du Groupe dans le domaine. Voici l'effet de cette expérience sur l'appréciation de la politique globale OEM-santé :

*« Du point de vue du groupe je pense que c'est une bonne chose de faire en sorte que l'on navigue sur un standard en matière d'OEM, mais néanmoins ce n'est pas facile parce qu'il y a des différences d'appréciation juridiques entre les pays, il y a des choses que nous faisons ici pour se protéger alors qu'ailleurs ces choses sont considérées comme dangereuses [par exemple, le fait d'insérer un kit main libre dans les emballages de téléphone mobile] donc voilà... **ça ne me gêne pas, mais on a perdu beaucoup de temps à faire en sorte d'harmoniser les politiques OEM-santé...pour finalement pas grand-chose sur le terrain** »* (responsable OEM-santé, 2008).

On retrouve le même type de critiques adressées au mode de fonctionnement de la politique globale « environnement ».

Le thème du Dialogue avec les parties prenantes, représentatif de ce que cette équipe considère être la « RSE », rencontre plus de difficultés à se déployer que les autres projets.

En voici la raison :

« En matière environnementale, c'est facile...tu es capable de démontrer, chiffres à l'appui, que tu génères des économies, que ce n'est pas une dépense ! Au temps du plan TOP, ce genre de programmes étaient les bienvenus !!! Mais toi, en matière de RSE tu présentes l'image, tu fais en sorte de remonter le dialogue avec les parties prenantes et le jeu c'est d'identifier les sujets montants en termes de préoccupations mais on me dit souvent que ce n'est pas sérieux je trouve ça dommage pour la boîte....il n'y a pas de secrets, si une partie prenante dit que c'est le sujet de préoccupations qui monte à un moment donné...à force de faire la sourde oreille les parties prenantes font parler la presse !... » (Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008).

On peut souligner que la réduction à court terme des coûts constitue un enjeu majeur au sein de la DERSE. Dans ce cadre, le projet « RSE », visant à «présenter l'image de l'entreprise » aux parties prenantes, pour identifier ses points faibles et anticiper d'éventuelles futures attaques de contre-pouvoirs, peine à trouver de la légitimité. Néanmoins, le projet a obtenu le soutien de la Direction Marketing ce qui, aux yeux de sa responsable, constitue une avancée considérable par rapport à ce qu'elle a connu au temps du dispositif CSR d'Orange France :

« J'ai mené une enquête auprès de 120 interlocuteurs métiers et une enquête grand public en travaillant avec le marketing c'est toute la différence avec Orange France ! Je pense très franchement que les gens de France Télécom sont beaucoup plus sensibles à ce type de sujet. La maison historique France Télécom... les gens sont souvent depuis plus longtemps dans la maison, il y a cette notion de SP, cette notion de servir ! C'est ancré dans les mentalités ...les gens d'Orange sont plus jeunes, plus business, un métier également dur parce que très exposé à la concurrence...on n'est pas dans le même contexte...donc j'ai pu négocier une enquête avec le cabinet SOFRES sur plus de 1000 interlocuteurs grand public » (Responsable du projet Dialogue avec les parties prenantes, 2008)

Il est intéressant de souligner qu'elle lie ce phénomène à la culture du SP historique de l'entité.

Parmi les 120 interlocuteurs on trouve, notamment, des associations de consommateurs, de personnes handicapées, de protection de l'enfance ; des élus et des services de développement économique comme les chambres de commerce ; des centres clients prestataires externes ; des constructeurs ; des promoteurs et bailleurs de sites pour le réseau,...., donc essentiellement des

clients et des fournisseurs stratégiques de l'entreprise. Les informations recueillies lors des entretiens ont été présentées aux Directeurs Vente-Marketing, Territoriaux et d'Unités Opérationnelles sous forme de synthèses et ont aidé les porte-parole RSE de ces Directions et Unités à définir des actions spécialement adaptées à leur contexte. Quant aux résultats de l'enquête grand public, les sujets critiques identifiés se sont transformés en grands enjeux « RSE » :

« On a fait un exercice quantitatif sur la partie prenante client et on a abouti à une liste de quatre sujets...le premier sujet, ce n'était pas du tout ce à quoi on s'attendait : avoir un marketing responsable, c'est-à-dire, une communication vraiment transparente...puis après l'environnement...de loin les déchets, les déchets dangereux ; en troisième sujet c'était : apprenez-nous à conjuguer sécurité et santé et à utiliser les mobiles, c'est aussi la protection des enfants ; et le quatrième enjeu, c'était très étonnant : maintenir l'emploi pour les juniors et les seniors dans les territoires... la problématique du chômage... » (Directeur de la DERSE, 2008)

On peut en déduire que la « RSE » se présente, surtout, comme un exercice de remontée des attentes des clients de l'entreprise, autrement dit, de marketing. Il semble, cependant, que cela soit le seul moyen de lui assurer un développement pérenne au sein de cette structure.

Ainsi, de manière générale, on observe que l'ensemble des projets de la DERSE est avant tout lié au déploiement du dispositif RSE officiel du Groupe et reçoit le soutien de l'équipe dirigeante au nom de son utilité avérée à réduire les coûts de l'entreprise (les projets environnement, éthique), à préserver/améliorer l'image de marque d'OPF (les projets dialogue avec les parties prenantes, éthique) et à défendre ses sources de valeur (le projet OEM-santé). Ici, le « window dressing » apparaît patent dans les pratiques, qu'elles soient collectives (OEM-santé) ou propres à OPF, et la RSE reste essentiellement défensive. Les approches plus « symbolique » et « cœur de métier » de certaines autres Directions métiers du Groupe n'ont pas d'influence dans ce que nous venons de présenter. On peut aussi remarquer, qu'aucune pratique RSE ne fait référence aux valeurs du SP et à sa délégation historique, mais que, par contre, les membres de la DERSE profitent des effets favorables de la culture du SP, imprégnant encore la filiale française, pour développer des actions qui rapporteront à plus long terme (projet dialogue avec les parties prenantes). Ce discours du Directeur met bien en lumière l'obsolescence d'un management tenant compte de l'esprit du SP dans la vision d'OPF :

« C'est dans les gènes de cette entreprise que d'être citoyen, de Servir le Public ...mais à mesure que l'on coupe les branches sur lesquelles on est assis, je pense aux sites dans les campagnes françaises ...l'entreprise qui était un service public est en train de ne plus l'être : on ferme beaucoup d'implantations locales puis son business qui était le service public de téléphonie fixe, on le démonte d'année en année donc...en fait, notre métier de base on n'en a plus besoin... » (Directeur de la DERSE, 2008).

Il semble donc que la logique du SP ne soit saisie qu'au niveau Groupe de France Télécom, et uniquement sous l'angle de son potentiel à générer des opportunités d'innovation, comme nous l'avons mis en lumière dans la section précédente.

Le dispositif RSE est perçu de manière fort ambivalente par les porte-parole RSE d'OPF que nous avons rencontrés. D'un côté, ils sont fort satisfaits de leur nouvelle organisation, de l'autre, ils se plaignent des logiques du centre de traduction.

Pour les six porte-parole RSE, occupant leur fonction depuis 2002, la nouvelle configuration (OPF) est perçue comme une aubaine, dans le sens où elle leur octroie plus de visibilité et de légitimité internes qu'auparavant :

« OPF a renforcé nos moyens ... je dispose de correspondants dans les métiers qui sont pour la plupart à temps plein... » (Directeur de la DERSE, 2008)

« Depuis le début notre Directeur rapporte directement au n-2 d'OPF, il fait partie du Comité de Direction au même titre que les autres directions... » (Responsable du Dialogue avec les parties prenantes, 2008)

« A OPF, ça ne sert à rien de passer en Comité de Direction tout de suite. Il faut d'abord aller faire tamponner par le Directeur Général et ensuite négocier avec les n-2 en charge des unités avant de le faire monter aux patrons des directions... ça prend du temps mais une fois que c'est fait c'est génial ! C'est comme un paquebot une fois qu'il est lancé, il est lancé !! » (Directeur de la DERSE, 2008)

Mais, on peut aussi remarquer que ce contexte favorable au déploiement de la RSE au sein d'OPF et l'expérience des membres de la DERSE limitent le pouvoir d'influence du centre de traduction, perçu de manière unanime comme un frein par nos interlocuteurs :

« Avec le groupe, comment ça se passe...on fait avec ! Ils ne nous apportent pas grand-chose...ils nous piquent nos idées dès qu'on les montre et ils nous amènent que des contraintes... »

« Pour faire simple ce qui manque à cette entreprise c'est d'avoir une politique de DD claire, connue de tous, avec des objectifs identifiables ...il y a des démarches, des objectifs mais, ils ne sont pas vraiment rassemblés dans un seul socle d'objectifs comme le fait Vodafone... ça manque beaucoup pour entraîner le discours des dirigeants... les dirigeants sont capables de manipuler un discours à partir du moment où ils peuvent évoquer quelques grands enjeux, une ambition... ».

La pratique du séminaire, regroupant l'ensemble des porte-parole RSE métiers et/ou filiales/pays pour faire le point sur les actions RSE du Groupe, échanger des exemples de bonnes pratiques,... est notamment perçue comme vaine :

« Les séminaires, c'est vrai que c'est sympa !... de voir les gens de Côte d'Ivoire, de l'île Maurice, de la Suisse, du Botswana, de la Slovénie, de l'Angleterre...(rires) bien sûr que c'est sympa, on échange bien...mais bon... »

Les membres de la DERSE ont laissé entendre qu'elle constituait une mise en scène théâtrale, loin de refléter la réalité du terrain :

« Il y a des luttes de territoire intenses voilà ce que l'on peut dire...la direction réunit tous les correspondants pays, tous les trois mois...il n'y a pas d'autres réunions à l'intérieur des pays... elle réunit tout le monde et chacun présente son travail...bon, ça meuble la journée !... » ;

On peut ici comprendre que l'effet de compétition entre porte-parole RSE filiales/pays, mis en exergue dans la section précédente, s'il crée de l'émulation rend aussi les relations entre ces derniers tendues et donc peu propices à l'échange, en particulier de bonnes pratiques. Pourtant ces échanges s'avèrent indispensables pour ancrer le dispositif RSE officiel et assurer son développement.

Enfin, les membres de la DERSE nous ont confié avoir le sentiment que le personnel d'OPF tend à percevoir leur travail comme **lié avant tout à une politique d'amélioration de l'image de marque de l'entreprise**. Pour ces acteurs, cela tient à l'absence d'une intégration d'objectifs « RSE » dans **l'évaluation des membres du personnel, notamment dans celle des cadres**, et ils attendent de la part du centre de traduction qu'il réagisse sur ce sujet :

« Une chose sur laquelle on n'a pas encore bien avancé, c'est la prise en compte dans les objectifs quotidiens de la RSE, et je pense qu'il faudra le faire... dans l'entreprise on a l'impression qu'on fait de la « RSE » seulement parce que les collaborateurs ne

seraient pas contents si on ne le faisait pas, que c'est un phénomène de mode... »

(Directeur de la DERSE, 2008)

La DERSE s'appuie beaucoup sur le marketing, critique les actions du Groupe et privilégie la partie-prenante client. Elle semble ensuite peinée de constater que ses propres actions soient perçues comme appartenant au registre de « l'amélioration d'image de marque ».

On peut donc observer que les porte-parole RSE d'OPF entretiennent une relation plutôt tendue avec les membres du centre de traduction. Cependant, cette relation n'affecte pas la diffusion de l'approche plutôt « window dressing » et Business Case du dispositif RSE officiel au sein de la filiale. L'impulsion n'est pas ressentie comme venant du centre de traduction, mais bien du management de cette filiale, plaçant au cœur de sa stratégie l'enjeu de la performance financière de l'unité, donc celui de la satisfaction des actionnaires du Groupe. Dans cette configuration, **la RSE déclinée ne tient guère compte de la logique du SP et se présente plutôt comme un exercice de marketing.**

Intéressons-nous, maintenant, au point de vue des acteurs terrains d'OPF, sur la dynamique du dispositif RSE de France Télécom.

IV.2.2. La RSE et les boutiques de ventes

Nous allons rendre compte ici de l'inscription du dispositif RSE dans quelques boutiques de ventes de produits et services d'OPF, en nous appuyant, notamment, sur la perception de sept directeurs de boutiques et de leur gestionnaire Ressources Humaines. Nous tiendrons compte de leur statut (fonctionnaire, contractuel, jeune talent) (tableau 9). Ces acteurs dépendent de l'agence Distribution Ile de France (IDF) Centre d'OPF⁹⁴ dont la fonction est de gérer la distribution et la commercialisation des gammes de produits et services Grand Public et Professionnels du Groupe France Télécom. L'ensemble des répondants est éloigné des rouages du processus de déploiement du dispositif RSE de France Télécom.

TABLEAU 9 :

MEMBRES DU PERSONNEL DE L'AGENCE DISTRIBUTION D'IDF CENTRE D'OPF RENCONTRES

Fonctions	Profils	Date de l'entretien
-----------	---------	---------------------

⁹⁴ L'Agence Distribution IDF Centre existe depuis le 1er Juillet 2007. Elle se compose de 3 départements support (Ressources Humaines, Contrôle de gestion et Déploiement animation), de 7 secteurs de ventes et de 54 boutiques. Elle regroupe 750 salariés.

(7) Directeurs de boutiques	contractuel jeune talent (- de 2 ans d'ancienneté)	Mars 08
	contractuel jeune talent (- de 2 ans d'ancienneté)	Mars 08
	Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)	Mars 08
	Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)	Mars 08
	Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)	Mars 08
	Contractuel (- de 5 ans d'ancienneté)	Mars 08
	Contractuel (plus de 10 ans d'ancienneté)	Mars 08
Le chargé ressources humaine des directeurs de boutiques	Fonctionnaire (plus de 10 ans d'ancienneté)	Mars 08

Les entretiens ont été menés en collaboration avec une étudiante du Master 2 Management des ressources humaines qui réalisait, en mars 2008, son apprentissage en sein de l'agence Distribution IDF Centre d'OPF et souhaitait rédiger un mémoire sur le thème du changement. Au départ, nous avons ensemble composé un échantillon d'une vingtaine de cadres commerciaux, de statuts (fonctionnaire, contractuel, jeune talent) et d'anciennetés (plus de 10 ans vs moins de 2-3 ans d'expérience) variés. Mais, les rendez-vous avec les cadres ont été difficiles à obtenir. Parmi eux, sept ont néanmoins accepté de nous rencontrer (tableau10) : trois sont des cadres fonctionnaires ayant plus de 10 ans d'ancienneté ; quatre des cadres contractuels, dont l'un a moins de 5 ans d'ancienneté dans le Groupe et l'autre plus de 10 ans. Les deux derniers bénéficient du statut de « jeunes talents » et ont moins de 2 ans d'ancienneté. Ils ont été recrutés dans le cadre du « *graduate programme* » de France Télécom, qui est un dispositif conçu pour doter le Groupe de jeunes diplômés à fort potentiel (profils ingénieurs et/ou management), issus des meilleurs cursus internationaux. Ces recrutés suivent un programme d'accompagnement individualisé sur 5 ans. Celui-ci débute, généralement, par une affectation à un poste de responsable de boutique.

Les entrevues se sont déroulées à partir du guide des salariés du centre opérationnel du programme ANR (Annexe 9). Il a été adapté pour répondre aux besoins du projet de mémoire de l'étudiante et à ceux de notre questionnement de recherche. On y trouve une question non directive sur le changement, et un ensemble de questions plus précis sur le changement concernant le mode de travail des répondants, la relation qu'ils entretiennent avec le client, entre collaborateurs,... Nous les avons ensuite interrogés sur le dispositif RSE du Groupe (ce que cela leur évoquait, qu'en pensaient-ils ? s'ils pouvaient nous donner des exemples concrets d'actions RSE) et sur la relation DD-SP-profitabilité (les actions relevant de ces logiques sont-elles liées (ou non) à leur yeux?). Enfin, nous leur avons demandé ce qui était positif et négatif dans les changements observés. Nous avons aussi rencontré le gestionnaire

RH de ces interviewés.

Lors des entretiens, du fait des va-et-vient des clients, les sept cadres étaient plutôt tendus et pressés d'en finir. Aussi, la durée de ces entretiens a-t-elle rarement dépassé une heure. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits.

Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique de contenu des entretiens. Chaque entretien a été analysé séparément avant de définir des thèmes pour ordonner les informations. L'étudiante de master 2 Management des Ressources Humaines **nous a assistée dans ce travail**. Toutes deux, nous avons examiné une partie du corpus et établi, indépendamment l'une de l'autre, une liste de thèmes, en nous appuyant sur le guide d'entretien. Nous avons ensuite confronté nos listes et échangé pour déterminer une grille thématique commune (Annexe 10)⁹⁵. Nous présenterons, ici, trois aspects du discours des répondants : ce qu'ils considèrent comme relevant du dispositif RSE de France Télécom ; les effets perçus de ce dispositif RSE sur leurs activités quotidiennes ; puis, la façon dont ils vivent le rapport des logiques de DD, du SP et de la profitabilité.

Le dispositif RSE de France Télécom a été décrit par ces acteurs terrain à partir des objets suivants : la charte de Déontologie du Groupe, les offres en direction du monde de la santé, la facture électronique, les points de collecte de piles et de téléphones mobiles usagés, et les partenariats établis entre les ONG WWF, UNICEF et le Groupe :

« Le DD c'est toute la communication sur le fait que France Télécom vend des produits en lien avec le domaine de la santé, la facture sur le net, ...mais, moi, je ne le mets pas dans le développement durable.... » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

« Alors, je connais la facture sur le net, ça fait partie du DD... on recycle aussi les portables...on a des collecteurs de piles, mais ça c'est obligatoirement....autrement, après, je ne vois pas bien ce qu'il peut y avoir d'autre... » (Directeur de boutiques, fonctionnaire)

« En fait, on a pris des engagements par rapport au DD et ça a commencé avec les boxes de récupération de piles, de portables usagés...on récupère tout ce qui est chargeur de mobiles, tout ce qui est électrique et tout ce que nous ne pouvons pas jeter

⁹⁵ Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens

à la poubelle voilà c'est principalement ça... » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

« Comme ça non (rires), heu...si ! Ce sont tous les engagements que prend l'entreprise pour justement faire que du bien à notre planète (rires) » (Directeur, contractuel, 2008)

Notons qu'ici, les objets cités proviennent à la fois du dispositif RSE d'OPF (la facture électronique) et de dispositifs déployés au niveau groupe (le partenariat UNICEF dépend du dispositif RSE officiel, la Charte de Déontologie de celui éthique,..). On constate, en outre, une certaine distanciation, exprimée par les mots ou par le rire, face aux actions posées. Cela vient renforcer le poids des propos, tenus par le Directeur de la DERSE, qui se sent accusé de s'intéresser surtout à l'image de marque du Groupe. Les arguments avancés par certains des cadres rencontrés, pour expliquer les motivations du Groupe à l'origine de la mise en place des objets précités, renforcent d'autant plus le poids des propos de ce Directeur :

« C'est bien d'avoir un code de déontologie...ça donne une image responsable de la boîte, une image sérieuse ! C'est encore une fois une image que l'on a envie d'avoir » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

« la RSE...pour moi c'est lié à l'image... » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008) ;

L'aspect réduction des coûts a aussi été souligné:

« C'est de faire attention, de proposer des produits qui sont valorisants pour nous comme la facture sur le net pour éviter des dépenses et trop de gaspillage de papier, récupérer les piles toutes ces choses là... » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

Il est aussi intéressant de souligner que les interviewés sont restés, en général, perplexes face à notre utilisation de l'expression « démarche de Responsabilité d'Entreprise et de Développement Durable », qui correspond pourtant au nom officiel du dispositif RSE de France Télécom :

« Qu'est ce que vous entendez par « Responsabilité d'Entreprise et de Développement Durable » ? » ; « Quand vous dites Responsabilité d'Entreprise c'est Développement Durable, Environnement ? » ; « La Responsabilité d'Entreprise ou la RSE est trop faible, il n'y a pas de communication véritablement sur ce sujet... » (Directeurs de boutique, 2008)

« *Je pense que les personnes qui connaissent ce genre de termes : « la responsabilité d'entreprise » ça s'arrête ici au comité de direction de l'unité, c'est-à-dire, sept ou huit personnes, peut être les responsables de départements, après....* » (Représentant RH, 2008)

On peut, en effet, observer que cette expression leur apparaît floue, destinée aux cadres supérieurs du Groupe. Le discours d'un des directeurs « jeune talent » sur le contenu du dispositif RSE de France Télécom vient d'ailleurs confirmer cette dernière constatation :

« *Le pacte mondial, l'accord-cadre international que l'entreprise a signé...j'ai lu cela. J'essaie de comprendre le groupe, la politique du groupe et ses engagements...mais en étant honnête, si je n'étais pas dans le programme Télécom talent, je pense que je n'aurais pas cherché et eu ces informations...* » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

De plus, l'élément déclencheur le plus cité, à la mise en place de ce qu'ils considèrent comme relevant du dispositif RSE, est le mimétisme rendu nécessaire par la taille de l'entreprise. Les valeurs du SP n'ont jamais été évoquées :

« *J'ai l'impression que **ce n'est pas par conviction**, c'est une obligation pour tous les groupes du CAC 40... **c'est parce qu'on est un groupe coté qu'on le fait*** » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

« *On est **obligé de le faire**, on est France Télécom !* » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« *Toutes les grandes entreprises parlent d'environnement, de sauver la planète...* » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

On peut également préciser que **la problématique des effets des ondes électromagnétiques sur la santé**, crée, en effet, de l'émoi dans les boutiques. Selon les répondants, elle est le seul thème qui suscite des questions au sujet de la politique d'Orange chez les clients :

« *Une personne par jour ou tous les deux jours, **peut-être 5 % des clients nous posent des questions sur les mobiles** [...] sinon, il y en a qui nous posent des questions sur le wifi, de temps en temps, on a des réflexions : on sait très bien que dans 20 ans on aura des problèmes à cause du wifi parce qu'il y en a partout...* » (Directeur de boutique, contractuel, 2008)

« *Le gros sujet c'est les ondes que ce soit sur le mobile, avec Internet et le wifi... je réfléchis mais non... pour tout ce qui est pollution, recyclable c'est nous qui proposons*

aux clients de recycler leur téléphone mobile et fixe... » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

« C'est un ou deux clients par jour qui nous posent des questions sur les ondes électromagnétiques...on pourrait mettre en avant ce que l'on fait là-dessus mais on ne communique pas assez là-dessus...c'est dommage, mais je sais que la boîte travaille beaucoup sur tout ce qui est facture sur le net j'espère qu'ils vont s'ouvrir à d'autres choses par la suite, parce que c'est important ! » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

Les verbatim soulignés montrent, encore une fois, que **la communication sur le contenu et le rôle du dispositif RSE au sein du Groupe apparaît relativement limitée.**

Face aux demandes d'informations des clients, les cadres nous ont dit fournir à ces derniers les brochures de l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM) présentant une synthèse des résultats des recherches bio médicales et informant sur les bons réflexes à avoir pour diminuer son exposition aux OEM :

« On parle beaucoup de la nocivité du téléphone, il y a une petite norme qui est affichée et donc on explique aux clients ce que c'est [...] depuis quelque temps on a de plus en plus de clients qui nous posent des questions, avec tous les documentaires qu'il y a à la télé ! Et c'est souvent le lendemain de ces documentaires qu'on voit ces personnes-là » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

« Ca arrive que l'on vienne nous voir pour les ondes. On a une documentation sur ça [...] ce n'est pas tous les jours mais ça dépend aussi de l'actualité. On essaie de rassurer les clients....mais, je ne suis pas très crédule là-dessus, de toute façon toute nouvelle technologie est dangereuse : prenons l'exemple du micro-onde, on en n'est pas mort!! (Directeur de boutique, contractuel, 2008)

Là, on voit bien l'intérêt et l'utilité d'une initiative collective « parapluie » sur ce thème d'actualité.

S'agissant de la façon dont les objets RSE affectent leur quotidien, certains de ces objets sont utilisés par les cadres pour renforcer leur argumentaire commercial auprès du client, comme la facture électronique ou encore les partenariats entre les ONG et le Groupe. La facture électronique est d'ailleurs intégrée au catalogue des « rebonds » commerciaux, c'est-à-dire, dans le catalogue des services supplémentaires que le vendeur doit proposer aux clients après un premier achat. Ce faisant, elle entre dans leurs critères d'évaluation :

« *Les gens sont de plus en plus sensibles à l'argument écologique...l'argument que je donne c'est que France Telecom est engagé avec WWF...* » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008) ;

« *« On n'est pas assez informé là-dessus! Je crois que si le client envoie un SMS il y a cinq centimes qui sont reversés à l'UNICEF ! Ca pourrait être un merveilleux tremplin pour attirer le client...»* (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

« *On a un gros poids sur les épaules avec la facture électronique...on essaye de gagner les clients en les culpabilisant un petit peu (rires) : je leur parle des koalas, des arbres...* » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

«*On essaie maintenant de proposer aux clients la facture électronique pour éviter les dépenses et le gaspillage de papier....* » (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

L'organisation décrite, dans le verbatim suivant, au sujet de la façon dont les cadres sont sensibilisés aux enjeux de la facture électronique, montre bien que le dispositif RSE repose avant tout sur un mécanisme centralisé, de type top-down, qui ne tient pas compte, pour l'instant, ou insuffisamment, des remontées de terrain provenant des membres du personnel :

« *Sur la facture électronique, on est sensibilisé par l'agence de distribution, par le responsable qui doit être sensibilisé encore plus haut et puis ça redescend jusqu'à nous, c'est la hiérarchie... Et puis maintenant, on nous demande d'avoir tel pourcentage de factures sur le net par semaine. Alors bon.... C'est bien et ce n'est pas bien...il ne faut peut-être pas non plus exagérer !!...il faut en parler, il faut essayer mais tout le monde n'a pas forcément envie d'avoir sa facture sur le net ! Bon, alors ce qu'on souhaite développer par rapport à ça, c'est que ça devienne un réflexe* » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

Hormis la facture électronique, aucun objet RSE n'a modifié leur organisation quotidienne. Tous, nous ont fait part, d'un tel niveau d'exigences en termes de pourcentage de vente, qu'ils n'ont guère le temps de considérer d'autres aspects :

« *Vous avez des salariés qui sont face aux clients et ils n'ont pas le temps de s'étendre sur la RSE, le développement durable...eux font du business, c'est leur préoccupation principale. Ils savent que plus ils font du business, plus ils seront payés à la fin du mois* » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« *On n'a pas beaucoup de temps pour ce type d'actions... en plus ces actions ne sont pas spécialement valorisantes individuellement...et puis c'est assez dur de se*

démarquer ! On a des concepts, on doit garder ces concepts on ne doit pas afficher quelque chose qui n'est pas dans les concepts, sinon on est mal noté » ; (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

On peut souligner, ici, le décalage entre le discours d'une intégration effective de la RSE dans le management du Groupe tenu par les porte-parole RSE et la pratique : les enjeux RSE d'OPF (une communication transparente sur les offres, la mise en place d'une gestion environnementale des déchets, aider les clients à conjuguer sécurité et santé et à utiliser les mobiles de manière responsable,...) ne sont pas du tout pris en compte dans l'organisation de travail de ces cadres.

Ils nous ont confirmé avoir bien reçu la Charte de Déontologie du Groupe :

« La charte c'est quelque chose que j'ai reçue par courrier il y a quelques mois (rires). Je crois que tout le monde l'a reçue par courrier. Alors ce qu'elle raconte...honnêtement, je ne m'en souviens plus...J'aurais dû sensibiliser mes équipes sur la déontologie...je suis d'accord c'est super important. Mais, quand tu es en sous-effectif et que tu as des milliards de choses à faire au niveau du chiffre, de la gestion des inventaires...j'ai zappé... et je ne pense pas être la seule. On nous met tellement la pression sur les priorités que l'on ne peut pas tout faire » ; (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

« Oui, oui, ben on a une charte....je ne la connais pas par cœur mais on nous l'a distribuée...elle nous a été envoyée par boutique avec le nom du vendeur et celui du manager...On est plus formé sur l'aspect business ! Dans ce domaine là, on est performant ! On ne rate pas une formation ! Mais sur l'aspect valeur, déontologie un peu moins quand même...on nous a demandé de la remettre à chaque collaborateur... je suis sûre, que plein de managers ne l'ont pas fait...c'est comme tout : si on ne nous en parle pas régulièrement, on zappe... ! » ; (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« après c'est clair que ça [le code de déontologie] n'est pas une chose prioritaire sur laquelle je vais m'étendre tous les matins ... surtout que les vendeurs ont des horaires décalés...donc, je ne dirais pas qu'ils sont tous au courant à 100 % mais bon voilà, ils sont quand même informés » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008) ;

Là, il apparaît clairement que malgré les efforts consentis depuis deux ans par la DERSE et les importants moyens débloqués par OPF et le Groupe, les membres du personnel sont loin

d'avoir intégré les principes d'action de la Charte du Groupe et cela parce que la culture du résultat d'OPF les empêche de faire autre chose que de se préoccuper des chiffres de ventes.

On peut donc conclure que les cadres interrogés ont une connaissance extrêmement limitée de la RSE, qu'ils se représentent son contenu comme de « beaux discours » pouvant éventuellement être resservis aux clients et que ce contenu ne peut constituer leur priorité car ils ne sont pas évalués et payés pour cela. **La mise en lumière de leur représentation du rapport DD-SP-profitabilité va maintenant éclairer ce constat.**

La logique de la profitabilité court-terme est indéniablement le cœur du mode de fonctionnement des boutiques de vente du Groupe :

« En tant que responsable de boutique, honnêtement, le premier indicateur sur lequel on va me dire que j'ai bien bossé et sur lequel je vais me dire que j'ai bien bossé, c'est les chiffres...je pourrais me dire que bien bosser c'est des clients qui passent à la boutique et repartent satisfaits...bien sûr que cela fait plaisir...Mais bon, ça ne compte pas pour les gens qui nous évaluent... » (Directeur de boutiques, jeune talent) ;

« La pression du chiffre...si tu ne réussis pas à atteindre tes objectifs, c'est que tu n'es pas un bon manager...on ne va pas essayer de creuser » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« Tous les matins on reçoit un tableau avec les résultats de la veille et les résultats cumulés du mois. Puis, il y a le classement des boutiques, et quand on n'est pas bien classé on vous le fait sentir. Tous les managers le voient c'est une pression sociale en plus ! Puis, il y a les objectifs que l'on doit atteindre sur des indicateurs clés....on en a une dizaine...c'est hyper rationalisé et ces objectifs sont répartis par vendeur : plus les vendeurs atteignent leurs objectifs, plus ils les dépassent et plus ils se font de primes. Cela se joue au niveau de leur variable...c'est une pression de fous! (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

« Les vendeurs, on leur demande toujours de faire du résultat et les responsables c'est la même chose. Dès que les chiffres sont en baisse, les directeurs n'hésitent pas à rebooster tout le monde » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

On peut en effet observer que la qualité d'un directeur et d'un vendeur, reconnue par la rémunération, est déterminée uniquement sur le volume de vente réalisé. Dans ce contexte, il apparaît illusoire d'attendre de ces acteurs l'adoption d'un comportement d'écoute vis-à-vis

des clients et de surcroît d'honnêteté, comme le sous entend la Charte du Groupe et le prône le dispositif RSE (notamment, lorsque certaines offres font l'objet d'un décompte spécifique : « *les indicateurs clés* », donnant lieu à des primes spéciales.)

La culture du résultat est plutôt perçue comme un changement négatif par les cadres fonctionnaires qui considèrent principalement ses effets sur le plan relationnel :

« Je pense que France Telecom va être obligée de revoir ses méthodes de travail...c'est un peu comme ce que vit Renault avec les suicides. A un moment donné ça risque d'arriver ici... je le crains...parce que la pression monte terriblement de plus en plus. Ça c'est vraiment l'aspect négatif de cette boîte (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« Le reportage la "mécanique Orange", il faut reconnaître que ça se passe comme ça, ce reportage reflète un peu ce que je vis...on ne me pose pas la question de savoir si ça m'embête de changer de boutiques....on me dit : "je veux te voir, tu vas changer de boutique"... Donc après voilà...mais je ne me plains pas!! On ne m'a pas encore dit: "tu te cherches du boulot dans trois mois, parce que dans trois mois il faut que tu sois partie" (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

L'appréciation des cadre « jeune talent » n'est pas meilleure :

« C'est une pression qui est malsaine en termes de business, c'est trop, on nous en demande trop....c'est des mails, des coups de fil, des SMS, des réunions... » (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

L'enjeu concurrentiel et celui de création de valeur pour l'actionnaire, nous ont été, en outre, présentés comme les éléments moteurs de cette tension en interne, par l'ensemble des répondants. Pour les cadres d'ancienneté de plus de 10 ans, ces enjeux sont opposés à la logique du SP :

« Au temps du service public ce n'était pas pareil, il n'y avait pas de concurrents...maintenant, non seulement il faut vendre mais montrer qu'on est les meilleurs » (Directeur de boutiques, fonctionnaire, 2008)

« Ce n'est plus les clients qui viennent vers vous, maintenant, c'est nous qui devons aller chercher les clients...on fait de la publicité, et on a besoin du client pour vivre. Les services publics ce n'est pas pareil, le client vient automatiquement » (Directeur de boutiques, contractuel, 2008)

« Il y a une telle concurrence que c'est difficile de dire que l'on rend vraiment service c'est plutôt les clients qui choisissent leurs opérateurs. Dans des provinces peu peuplées... oui, je pense qu'on rend encore service au public... » (Gestionnaire RH, 2008)

Pour les cadres « jeune talent » le discours est plus harmonieux :

« Servir le client, faire de l'argent c'est la même chose ! Puisque les actionnaires sont souvent des clients ou des salariés qui sont eux mêmes clients, donc cela revient à la même chose ! (Directeur de boutiques, jeune talent, 2008)

Le verbatim suivant nuance néanmoins l'appréciation négative de cette culture du résultat :

« On est mécontent quand l'action baisse ! C'est désagréable surtout quand on sait qu'il y a autant de gens sur le terrain qui se décarcassent...les gens de la boîte, au départ, étaient peut-être réfractaires à l'entrée au capital mais, maintenant, ils ont bien évolué en termes de mentalité... » (Gestionnaire RH, 2008)

On voit ici que la politique de redistribution des bénéfices du Groupe de la fin des années 1990, via les trois composantes périphériques légales du salaire (la participation, l'intéressement et l'actionnariat) a bien atteint son objectif.

Aucun des répondants n'a fait allusion à un lien entre les logiques du SP et du DD. En revanche, plusieurs propos tenus par les cadres montrent qu'en interne le désir que France Télécom ne soit plus associée à celle d'un service public est patent :

« France Telecom au début j'avais l'image du fonctionnaire : lenteur, lenteur administrative...et quand tu ne travailles pas dans le groupe tu penses que les produits sont plus chers, que le service est plus lent [...] Maintenant que je travaille ici je me rends compte que ce n'est pas du tout ça [...] On voit vraiment l'évolution des produits, en quelques mois il y a plein de services qui sont développés. On a de l'avance par rapport à la concurrence !...Et oui, moi je suis complètement Orange [...] ! (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)

« On ne sait pas qui est fonctionnaire...en fait, ça ne se dit pas... j'avoue que je ne sais pas » (Directeur, contractuel, 2008)

« Je ne suis même pas capable de dire qui est fonctionnaire et qui ne l'est pas cela ne se voit pas. On fait tous les mêmes horaires, on fait tous des horaires de fous... » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)

« Le manager de la boutique X, par exemple, c'est un « tueur », sa boutique fait partie du top cinq, elle est super bien placée ! Et bien, pourtant le manager est un fonctionnaire ! Tous les matins il arrive à 6h00 du matin, il bosse six jours sur sept, il est vraiment à fond, ça ne colle pas du tout avec les clichés qu'on peut se faire du fonctionnaire "pépère" » (Directeur de boutique, contractuel, 2008)

Il apparaît clairement que le discours tenu, depuis une trentaine d'années par les politiciens, les hommes d'affaires,...sur la présumée inefficacité des services publics, leur faible productivité a profondément affecté l'image des fonctionnaires. Ces verbatim nous apprennent même qu'en interne, ces derniers cachent leur appartenance à la fonction publique.

Les propos suivants des cadres, révèlent, de surcroît, une absence totale de référence aux valeurs du SP au sein du Groupe :

*« **Honnêtement, je n'ai jamais entendu parler du service public depuis que je suis là, je connais quelques fonctionnaires mais je ne sais pas en quoi ça consiste et comment ils sont intégrés...le message clé de France Télécom c'est d'être au service de nos clients, et d'être à la pointe de la nouvelle technologie...** » (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)*

*« **Je suis arrivée chez France Télécom, mon but était de travailler dans un grand groupe international. Ce qui m'intéressait c'était de voyager, de m'expatrier, de travailler en tout cas à l'étranger... pour moi France Télécom c'est un groupe.** » (Directeur de boutique, jeune talent, 2008)*

*« Pour moi on est toujours un service public [...] **Après, à l'intérieur de l'entreprise, on n'est plus du tout un SP...cette image du fonctionnaire pénard...quand les gens nous traitent encore de fonctionnaires, je leur dis : " venez travailler à ma place" on travaille comme une entreprise privée [...]** (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)*

*« Avant c'était vraiment la fonction publique, on était des Fonctionnaires ! Je le suis toujours (rires)...Mais, on était fonctionnaire dans la tête. Pour moi, **je suis toujours SP car même en faisant du commercial on doit rendre service aux gens, mais ce n'est plus pareil. Par exemple là, je dis à mes vendeurs: "arrêtez de passer le téléphone aux clients on n'est pas des assistantes sociales!" je n'aurais jamais dit cela en 96 (rires) ... » (Directeur de boutique, fonctionnaire, 2008)***

Cela confirme donc notre analyse de la façon, exclusive, d'utiliser la logique du SP au sein du Groupe : on en saisit les opportunités d'innovation et de rationalisation productive.

Ainsi, aux yeux des directeurs en boutique le dispositif RSE de France Télécom articule harmonieusement la logique du DD (réduite à sa dimension environnementale) à celle de la profitabilité court termiste, pour défendre et embellir l'image de l'entreprise tout en contribuant à en réduire les coûts. **En aucune façon, le dispositif RSE n'est perçu comme lié à l'histoire de l'entreprise et à sa culture de service public, dont la logique se résume, aujourd'hui, aux yeux de ces acteurs, à rendre service au public en lui présentant des offres adaptées à ses attentes.**

Pour conclure, nous avons pu montrer que **le dispositif RSE d'OPF s'inscrivait dans la même approche plutôt « window dressing »** adoptée par le centre de traduction du dispositif officiel **sous l'effet du management (et non du centre de traduction)**, plaçant au cœur de sa stratégie l'atteinte des objectifs de vente donc *in fine* la satisfaction des actionnaires du Groupe.

Cette étude nous a, aussi permis de souligner que **l'effet de compétition** entre porte-parole RSE filiales/pays, entretenu par le centre de traduction, **s'il crée parfois de l'émulation positive, est aussi responsable d'un climat de tension au sein du réseau des porte-parole, nuisant à la circulation des bonnes pratiques.** Pourtant, ces « bonnes pratiques » sont indispensables pour assurer le développement pérenne du dispositif.

Elle a aussi servi à mettre en exergue, que dans cette filiale, regroupant les entités historiques de France Télécom, la logique du SP n'intervient pas dans l'organisation de son dispositif RSE. Elle n'est même pas saisie pour ses opportunités d'innovation.

Enfin, il est apparu au long de cette étude, plusieurs contradictions entre les discours tenus par les porte-parole RSE, en faveur d'une intégration effective de la RSE dans l'entreprise, et les pratiques de terrain. On a pu, en effet, observer que les enjeux RSE d'OPF ne sont que très partiellement pris en compte dans l'organisation de travail des Directeurs de vente (seul le pourcentage de clients utilisant la facture électronique est intégré dans leurs objectifs) et que ces derniers ne disposent d'aucune marge de manœuvre pour tenter d'innover dans le domaine (politique de standardisation des boutiques et pratiques de management).

Nous proposons maintenant d'aborder l'étude comparée du (sous) dispositif RSE autonome
»achats responsables » de France Télécom.

IV.3. Le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ses spécificités

Dans la première section de ce chapitre, nous avons souligné la relation de coopération liant le centre de traduction au métier Achats, et mis en exergue que de cette relation est née le dispositif « Achats responsables » dans le domaine du management de la relation-fournisseurs.

Nous allons maintenant analyser ce dispositif et le comparer à quatre autres dispositifs « Achats responsables » d'entreprises multinationales, d'origine française⁹⁶ : deux sont des grands services publics de réseaux (l'un appartient au secteur de l'énergie et l'autre à celui du transport ferroviaire) et les deux autres, des entreprises privées (l'une exerce son activité dans le secteur des cosmétiques et l'autre dans celui pharmaceutique). Comment la démarche RSE se traduit-elle dans le domaine de la relation-fournisseurs ? Qui intervient dans le processus de déploiement du dispositif « Achats responsables » ? Quelles sont les spécificités de ce dernier au regard des dispositifs « Achats responsables » des quatre autres entreprises analysées ?

Pour cette étude, nous avons utilisé des documents internes et externes produits sur et par les cinq entreprises et leur dispositif « Achats responsables » (rapports RSE 2007 et 2008, synthèses questionnaire d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, grille d'analyse comparative des pratiques RSE des fournisseurs, etc.). Nous avons aussi rencontré les cinq responsables des dispositifs analysés. Dans les deux premiers points de cette section, nous commencerons par préciser les conditions de déroulement de ces rencontres et la manière dont nous avons traité les différentes informations collectées (par sources documentaires et par entretiens).

Nous avons abordé plus haut (IV.1) le contexte d'émergence du dispositif « Achats responsables » de France Télécom, nous analyserons donc ici son organisation et son mode de déploiement, en nous intéressant particulièrement à ses visées et effets sur la relation-fournisseur de l'entreprise (IV.3.1).

⁹⁶ Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes engagée auprès des répondants interrogés à garder l'anonymat des entreprises.

Nous présenterons, ensuite, le contexte d'émergence, l'organisation et le mode de déploiement des dispositifs RSE des quatre entreprises de notre échantillon, en soulignant les similitudes et différences observées avec le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom (IV.3.2).

Nous proposerons enfin une synthèse de l'étude, en situant France Télécom au centre de nos réflexions (IV.3.3).

IV.3.1. Les caractéristiques et la dynamique du dispositif « Achats responsables » de France Télécom

Depuis 2003, la gestion de l'outil électronique d'évaluation de la performance des fournisseurs visant à réduire les coûts des achats externes, en optimisant la gestion de la relation fournisseurs, est confiée au directeur Qualité fournisseur (en poste depuis 1993) au sein de France Télécom. Nous avons mis en exergue plus haut (IV.1), que ce membre du personnel a été le représentant du groupe de travail « fournisseur », lors du projet de structuration du dispositif RSE officiel du Groupe, et qu'il avait intégré dans son outil de travail des critères relatifs à son cadre de référence (éléments de la Charte éthique, de la politique environnementale du Groupe,...), regroupés dans un axe renommé « E » pour environnement et éthique. C'est la gestion de cet axe E qui, aujourd'hui, structure le contenu et le mode de déploiement du dispositif des Achats responsables, dont nous avons vu qu'il renforçait à la fois la légitimité interne et externe du centre de traduction et du métier Achat. Nous allons maintenant l'analyser, mais auparavant, nous préciserons les conditions de déroulement des entretiens avec le responsable de ce dispositif et la façon dont nous avons traité les différentes informations collectées.

Nous avons interrogé à deux reprises le responsable du dispositif « achats responsables » de France Télécom. Le premier entretien s'est déroulé, en novembre 2007, lors de l'enquête sur l'organisation du dispositif RSE au niveau Groupe, et le second, en juillet 2008, dans le cadre de cette étude comparative. Nous avons déjà discuté plusieurs fois avec lui, durant les séminaires RSE organisés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe.

Nous l'avons interrogé en utilisant le guide d'entretien ANR dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)⁹⁷. Celui-ci contient une question non directive sur la RSE dans l'entreprise du

⁹⁷ Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

répondant et sur la façon dont elle affecte la fonction Achats. On y trouve aussi une série de questions plus directives pour déterminer la manière dont ce répondant perçoit l'organisation du dispositif RSE dans son entreprise (les motivations à sa formalisation, son mode de déploiement, les réussites et échecs de ce dispositif,...), la façon dont il se traduit et affecte son activité quotidienne (quels sont les fournisseurs concernés ?, quels outils utilise-t-il ?,...) et comment ce dernier comprend le rapport des logiques du DD, du SP et de la profitabilité. Nous l'avons enfin questionné sur son parcours professionnel et ses motivations à travailler dans le champ de la RSE. Lors du second entretien, nous avons particulièrement insisté sur l'organisation du dispositif « achats responsables ». Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. La triangulation des sources d'informations (l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien) nous a alors permis de reconstituer l'organisation et le contexte d'évolution du dispositif « achats responsables » au sein de France Télécom :

L'outil d'évaluation, sur lequel repose ce dispositif, a été conçu pour délivrer des fiches de synthèse aux acheteurs sur les performances des fournisseurs référencés au niveau Groupe. Les six axes Qualité, Relationnel Environnement/Ethique, Délais, Innovation et Coûts (outil QREDIC) qui le structurent contiennent plusieurs indicateurs. Ces indicateurs sont renseignés, à partir d'informations recueillies par questionnaires auto-administrés ou par les acheteurs et les experts Qualité de l'entreprise lorsqu'ils se rendent sur les sites des fournisseurs.

Les critères d'évaluation de l'axe E ont été sélectionnés pour refléter la performance RSE du fournisseur, en tenant compte, notamment, de son engagement à adopter un comportement responsable (par exemple, on regarde si le fournisseur a un code de conduite) et en faveur du DD (ici, on voit si le fournisseur est adhérent à l'initiative du Pacte mondial, s'il a une politique environnementale,...). Ces critères se traduisent en une couleur de fond sur la fiche de synthèse de l'outil, alors que dans le cadre des autres axes, les critères aboutissent à une note sur cinq. Si la couleur de l'axe E est verte, cela indique que le fournisseur est socialement responsable ; lorsqu'elle est jaune, son niveau est jugé tolérable, et si elle est rouge, le fournisseur est considéré comme socialement irresponsable. Il doit alors revoir son système de management s'il désire poursuivre sa relation avec l'entreprise. Selon le directeur Qualité fournisseur, cette différence d'appréciation permet de valoriser l'axe E :

*« On voulait **quelque chose qui flashe plutôt que de noyer l'axe E dans la notation globale...le fournisseur aurait pu se dire : « aller, on va essayer d'améliorer notre Relationnel ou nos Délais pour rattraper notre retard dans l'axe Ethique-Environnement ! » on a voulu aussi faire passer des messages forts si l'axe E est à part, c'est aussi parce qu'on en fait un axe prioritaire »** (Ibid).*

Ce discours est plutôt optimiste. Dans la pratique, on peut cependant, s'interroger sur le réel impact de cette couleur auprès des acheteurs, comparée à une note globale satisfaisante, notamment si le fournisseur réalise un très bon score dans les axes Coûts et Délais. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps de rencontrer les acheteurs pour les interroger sur ce point.

A partir de 2004, le contenu du dispositif « Achats responsables » a été renforcé par l'intégration d'une clause éthique intitulée « *Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise* » dans les contrats des fournisseurs référencés. En voici la raison selon le responsable du dispositif :

*« L'axe E, on l'a intégré dans la performance globale du fournisseur mais **on s'est vite aperçu que ce n'était pas ça qui allait faire une politique responsable d'achats. Nous avons donc commencé à mener une réflexion au sein de mon équipe et finalement à partir de 2004, la meilleure solution, celle qui a eu le plus de poids, c'était d'avoir une clause dans les contrats** » (Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2007)*

Cela semble valider notre hypothèse concernant les effets réduits de la couleur de fond de l'axe E, sur les prises de décisions des acheteurs.

Cette clause fait référence aux textes de l'Organisation Internationale du Travail, de la déclaration des droits de l'homme et à un certain nombre de textes européens comme ceux de la réglementation relative à la DEEE, la directive européenne du 27 janvier 2003 2002-1996/CE, portant sur les déchets d'équipements électriques et électroniques.

Le propos suivant sur cette clause éthique, de la co-responsable du pôle « clients et société » du centre de traduction, ancienne cadre au métier Achats, nous permet de souligner une évolution dans le rôle attribué au dispositif, centralisé, des achats responsables :

« Après avoir été très dur [...] on est revenu à de vraies valeurs. On a essayé de bâtir des relations avec les fournisseurs beaucoup plus solides et beaucoup plus harmonieuses et on a vu arriver dans les achats des clauses importantes, des clauses

éthiques sur le choix des fournisseurs...on regardait si les fournisseurs garantissaient qu'ils avaient des certifications sur toute leur chaîne d'approvisionnement, qu'ils n'utilisaient pas des enfants, qu'ils respectaient le recyclage des produits et tout un tas de choses comme ça...on voulait vraiment des négociations win-win, gagnant-gagnant... » (Co-responsable « clients et Sociétés » au centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, 2007).

On voit bien là que le dispositif se dote d'une logique complémentaire à celle visant la légitimation d'une réduction de coûts à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs : celle de développer des relations partenariales avec les principaux fournisseurs du Groupe. Progressivement, ces deux logiques vont structurer son organisation.

A la fin de l'année 2004, deux membres du personnel ont rejoint le responsable pour développer les capacités de ce dispositif « Achats responsables ». L'un, dispose de compétences en droit et le second en matière d'environnement. Ils ont élaboré le questionnaire d'auto-évaluation, dédié à l'axe E, et l'ont envoyé aux 500 principaux fournisseurs du groupe pour mener, ensuite, une analyse du risque RSE des fournisseurs. Cette pratique du questionnaire s'est ensuite affinée, pour aboutir à la construction d'un jeu de sept questionnaires adaptés aux différents profils des fournisseurs référencés :

« En 2004, [...] il y avait un questionnaire pour tous. Que nous nous adressions à Alcatel, Nokia ou à une entreprise de ménage en France, on utilisait le même questionnaire. Mais, certains fournisseurs, lorsqu'ils tombaient sur une question qui ne les concernait pas, ils s'arrêtaient... En 2005, on a fait trois questionnaires, on a essayé d'adapter un peu plus au contexte, si c'est une société de services, de produits... Puis, en 2006, je dirais à partir d'une même trame, on avait un jeu de sept questionnaires » (Ibid.)

Le contenu de ces questionnaires s'inspire, pour l'essentiel, de l'échange de bonnes pratiques entre pairs (grâce à des cercles de réflexions comme l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE)⁹⁸) et des recommandations du centre de traduction, lesquelles tiennent compte des référentiels de notation des agences d'évaluation extra-financière comme celui de l'agence européenne, VIGEO:

⁹⁸ L'ORSE est une association loi 1901 créé en 2000 par une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles en vue d'échanger sur les questions de RSE.

« Deux éléments nous ont confortés dans notre démarche : le fait qu'en 2005 le rapport sociétal a été évalué par VIGEO. [...] L'autre point, c'est que France Télécom est membre de l'ORSE et j'ai contribué à un fascicule élaboré dans le cadre d'un groupe de travail sur les fournisseurs et le DD. Les communications que nous avons faites ont toujours été bien reçues....tout cela confirme que l'on est dans la bonne direction » (Ibid.)

On peut observer ici que le responsable du dispositif tient bien compte des critères des agences d'évaluation extra-financière. On voit aussi que l'émergence de normes professionnelles, à laquelle ce responsable a contribué joue beaucoup sur l'organisation des Achats responsables.

Le verbatim suivant met bien en avant l'évolution de la démarche :

« C'est en 2005, que nous avons commencé à poser des questions sur l'implantation des usines des fournisseurs en ciblant des zones : l'Europe, les Etats Unis, l'Extrême-Orient en leur demandant s'ils tenaient compte des conditions de travail particulières de ces pays-là [...] en 2006, on a fait un questionnaire, centré sur la gouvernance en général, l'environnement, le sociétal et également sur les zones d'implantation des sous-traitants... » (Ibid.)

En parallèle, les trois gestionnaires du dispositif, ont mené des actions de sensibilisation et de formation des acheteurs.

A aucun moment, les directions Achats des filiales, les partenaires sociaux ou encore les fournisseurs, ne sont sollicités pour participer à l'élaboration de ces questionnaires ou même pour donner leur avis.

L'approche partenariale s'est matérialisée à partir de 2007, lorsque l'organisation du dispositif « Achat responsables » et l'utilisation de ses outils (questionnaire, clause dans les contrats des fournisseurs, rencontres avec les fournisseurs,...) se sont structurés en fonction de deux principaux critères : le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE :

« Les gros fournisseurs (...) après avoir lu ce qu'il y a sur leur site, on va aller voir concrètement ce qu'ils font (...) et faire un peu plus de partenariat [...]. La catégorie à risque de l'an passé, on refait un questionnaire pour savoir où ils en sont. Les autres s'ils ne sont pas à risque, on attend une consultation pour s'y intéresser » (Ibid.).

Cette approche partenariale concerne donc « les gros fournisseurs », c'est-à-dire, ceux de grande taille et stratégique qui déploient généralement, eux-mêmes, des dispositifs RSE.

L'enjeu pour l'équipe du dispositif « Achats responsables » est alors de parvenir à identifier parmi ces fournisseurs, ceux propices au développement d'innovations en lien avec la logique du DD :

« On parle d'éco-conception, de produits verts, c'est bien gentil de leur demander s'ils respectent ISO 14 001 mais c'est plus intéressant de leur demander ce qu'ils font pour avoir des produits plus recyclables ! » (Ibid.).

On remarquera que seul l'enjeu environnemental du DD, suscite, pour l'instant, l'intérêt du responsable des Achats responsables dans le cadre des partenariats. Il s'agit bien là, de repenser le processus de fabrication des produits de l'entreprise pour de l'innovation ou de la rationalisation productive, comme l'entend l'approche RSE « cœur de métier ». Pour ce faire, des rencontres entre experts de l'environnement, du Marketing stratégique, de l'innovation,... des deux entreprises, sont organisées entre « les gros fournisseurs » et France Télécom. L'une de ces rencontres s'est soldée, en 2008, par un succès. Cette année là, France Télécom avec l'appui de son fournisseur Sagem, a, en effet, commercialisé en France et en Espagne, la gamme de téléphone étiquetée écologique (cf. IV.1).

S'agissant de la relation avec les autres fournisseurs, l'équipe utilise, principalement, le dispositif pour se défendre d'un risque médiatique. Les fournisseurs repérés à risques, comme les prestataires de télévente, ou ceux qui ont des sites implantés en Chine, font l'objet d'un contrôle plus poussé que les autres. Ici, le responsable mentionne l'utilisation du questionnaire dédié à l'axe E, mais c'est en fait toute la panoplie des outils de la Qualité qui est mobilisée (procédure d'évaluation des performances du fournisseur (outil QREDIC), clause dans les contrats, contrôle des experts Qualité, plan d'amélioration continue,...). Ces fournisseurs ont généralement un délai d'un an pour améliorer leurs pratiques. A la fin de ce délai, s'ils n'ont pas atteint les objectifs fixés par le plan d'amélioration et en cas de garanties insuffisantes, l'équipe s'autorise à mettre fin au contrat. En 2006, trois fournisseurs de prestations de télévente ont été, par exemple, sanctionnés pour une qualité de service estimée insuffisante (Rapport RSE de France Télécom, 2006). On peut remarquer que depuis 2009, une procédure d'audits instantanés s'est ajoutée au mode opératoire du suivi des fournisseurs chinois, représentant une part infime du parc de l'entreprise :

« Pour le moment le point sensible que chacun cristallise, c'est la Chine... on voit aujourd'hui que tout ce qui est RSE, le focus est surtout mis sur la Chine... »

(Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2008)

Cela met, à nouveau, en exergue l'influence de l'effet mimétique dans les choix de l'équipe responsable du dispositif et souligne la persistance d'une logique défensive.

En ce qui concerne les autres fournisseurs du niveau Groupe (ni stratégiques, ni à risques), aucune procédure de contrôle n'est prévue. Ils reçoivent le questionnaire simplement en auto-administration de l'outil d'évaluation QREDIC, et dans leur contrat apparaît la clause *« Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise »*.

Désormais, l'outil QREDIC est mis à la disposition de certaines filiales du Groupe (selon le rapport RSE de France Télécom, 2009, QREDIC couvrirait 52 % de l'ensemble des achats du groupe) et la clause a été adaptée selon les besoins. Le commentaire ci-dessous du responsable du dispositif « Achats responsables » sur le contenu de cette clause met clairement en relief que l'enjeu de l'amélioration des conditions de travail et même de gestion des risques environnementaux chez les fournisseurs des filiales étrangères, ne constitue pas, pour lui une priorité :

« Il y a sûrement un minimum à avoir quel que soit le pays. Ce sont les juristes des filiales qui décideront du contenu de cette clause. A eux de s'assurer que les principaux fournisseurs locaux ne versent pas des déchets dans les rivières, de s'assurer par exemple que les ouvriers ont des gants pour manipuler certaines substances, de le prévoir dans le règlement intérieur du fournisseur... je dirais le b.a.-ba que l'on a connu en France » (ibid.)

Les filiales étrangères disposent donc d'une autonomie prononcée pour gérer leur relation avec des fournisseurs qui ne sont perçus, ni comme stratégiques, ni comme particulièrement à risques pour le Groupe. Aucun partenariat, entre ces fournisseurs et les filiales, n'est envisagé. Le mode opératoire se présente ici comme une simple formalité administrative.

Ainsi, nous avons montré comment le dispositif des achats responsables de France Télécom, visant au départ à légitimer une politique de réduction des coûts, à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs, s'est doté progressivement d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats stratégiques avec quelques fournisseurs, pour saisir la dimension environnementale du DD, comme opportunité d'innovation. En ce sens, **ce dispositif se trouve aujourd'hui à mi chemin entre une approche de la RSE défensive et**

« **window dressing** » : on protège la réputation de l'entreprise, voire on tente de l'améliorer ;
et celle de « **cœur de métier** » : on transforme le mode de production de l'entreprise, en tenant compte de la logique du DD.

Nous avons également souligné que son pilotage repose sur la centralisation des achats et qu'aucune tentative, pour associer à la définition du dispositif « Achats responsables », les filiales, les partenaires sociaux ou mêmes les fournisseurs (exceptés ceux comme Sagem, peu nombreux, considérés comme stratégiques), n'a été menée par l'équipe en charge de son déploiement. On assiste ainsi à un renforcement d'une technostructure.

Quant à la logique du SP, ni ses valeurs, ni sa finalité d'intérêt général, n'ont eu d'effet sur les choix stratégiques de l'équipe responsable.

Nous rendons compte, à présent, des conditions d'émergence et de déploiement des quatre dispositifs « Achats responsables » des entreprises retenues pour l'étude comparative, en soulignant les similitudes et différences observées avec le cas de France Télécom. Mais auparavant, nous apporterons des précisions sur les conditions du déroulement des entretiens et sur le mode de traitement des différentes informations collectées.

VI.3.2. Le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom éclairé par les quatre cas de l'échantillon

L'étude des quatre dispositifs Achats responsables, que nous utilisons à fins de comparaison, a été menée en collaboration avec une collègue du programme ANR. En août 2008, nous avons rencontré les responsables des dispositifs « Achats responsables » des deux grands services publics de réseaux. Notre collègue a interrogé celui en poste dans l'entreprise privée du secteur pharmaceutique. Nous avons, ensuite, utilisé la retranscription de l'entretien mené avec le responsable de la seconde entreprise privée du secteur cosmétique, par un membre du programme ANR. L'ensemble des entretiens s'est déroulé à partir du guide ANR, dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)⁹⁹. Elles ont duré en moyenne 1 heure trente. Toutes ont été enregistrées puis retranscrites. Nous avons ensuite triangulé les différentes informations collectées (les informations documentaires et celles d'entretiens) et construit une grille thématique permettant de comparer les points suivants avec ce que nous avons observé chez France Télécom: l'organisation de la fonction achat des entreprises ; le contexte

⁹⁹ Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

d'émergence des dispositifs « achats responsables » ; leur type d'approche (concertée avec les partenaires sociaux, les fournisseurs,...vs technocratique) ; le profil de leurs responsables ; les moyens mis en œuvre pour les déployer (outils, réseaux sociaux) et le type de fournisseurs concernés par ces sous dispositifs (cf. tableau de synthèse de la fin de cette section). Ce travail a été effectué en collaboration avec notre collègue du programme ANR. Nous avons d'abord examiné séparément, l'une et l'autre les informations collectées et établi des catégories en nous appuyant sur le guide d'entretien. Nous avons ensuite confronté nos catégories avant de définir la grille thématique, présentée ci-dessus.

Nous avons également reconstitué les modes d'évolution des quatre dispositifs.

Dans les pages suivantes, les phrases en italique correspondent à des extraits des retranscriptions d'entretiens et les encadrés grisés mettent en perspective les similitudes et différences observées entre les cas exposés et le dispositif « Achats responsables » de France Télécom. Nous rendrons compte, maintenant, des résultats de cette analyse¹⁰⁰.

Un des grands réseaux de service public, Ampère France, a été créé en 1946 et exerce son activité dans le secteur de l'énergie. Ancien établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), il est, depuis 2004, une société anonyme multinationale, au capital majoritairement détenu par l'Etat français.

Depuis 2006, comme nous le développerons plus bas (IV.4), ce grand réseau décline un dispositif RSE en collaboration avec ses partenaires sociaux, au travers d'un accord-cadre international (ACI). Cette démarche se présente comme un cadre de référence pour la gestion des relations avec les parties prenantes clés de cette entreprise.

Dès 2004, le sujet des achats responsables a été abordé au sein de la Direction Méthodes Achats et Programmes Qualité, DD de l'entreprise dans le périmètre de la France, sans que pour autant une stratégie ne soit définie. Il a pris de l'ampleur à partir de 2006, lorsque l'entreprise et ses partenaires sociaux se sont entendus sur les termes d'un article de l'ACI, intitulé « Sous-traitance socialement responsable ». Celui-ci vise à offrir aux membres du personnel des fournisseurs et sous-traitants français de « *meilleures conditions d'emploi, de qualification, de conditions de travail et de santé-sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées* » (extrait du rapport RSE de l'entreprise, 2009). Cet article s'est décliné en un nouvel accord cadre et depuis sa signature, un comité de suivi, composé de

¹⁰⁰ Certains passages sont extraits de Quairel, Ngaha, 2010, *Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants*, RIRL 2010, 29, 30 Septembre et 1^{er} Octobre, BEM Bordeaux Management School.

représentants syndicaux et de responsables opérationnels, se réunit deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés au sein du réseau des fournisseurs/sous-traitants. Puis, en juin 2008, ce comité a décidé de déployer un dispositif « achats responsables » à l'échelle du groupe, en s'appuyant sur l'expérience, déjà acquise, sur le périmètre de la France.

Ce grand réseau n'a pas de direction achat centralisée. Le pilotage de ce nouveau dispositif a donc été confié au Directeur Méthodes Achats et Programme Qualité, DD France. Il est aidé dans ses fonctions par quatre personnes. Membre depuis plusieurs années du groupe de travail « Fournisseur et Développement Durable » de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ORSE), il se réfère aux exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs pour assurer la diffusion de son dispositif à l'échelle de son Groupe. Il se donne pour objectif d'« agir sur les stratégies d'achats [...] pour que l'acheteur n'ait pas à arbitrer (...) entre coût et responsabilité sociale lorsqu'il est devant le fournisseur... ».

Le dispositif de ce grand réseau concerne prioritairement le management de la relation avec les fournisseurs situés en France et catégorisés à risques. L'ACI sur la RSE renforce la légitimité de sa démarche : « il y a une démarche d'entreprise, un accord sur la RSE qui s'impose à toutes les Directions. »

Le mode de pilotage est proche de celui développé dans les démarches Qualité. Une clause RSE a d'abord été introduite dans les contrats des fournisseurs : « cette clause était relativement générale et donc tous les fournisseurs arrivaient plus ou moins à rentrer dedans ». Puis, une charte Développement Durable, plus exigeante a été rédigée et diffusée auprès des fournisseurs, sous le contrôle des juristes qui ont veillé à limiter le périmètre de responsabilité du Groupe, car, selon les propos du directeur : « si (le groupe) paye des fournisseurs, on ne veut pas être responsable, chacun ses responsabilités... ». En parallèle, les conditions générales d'achats ont été révisées pour introduire les critères environnementaux et sociaux du code des marchés publics français. Depuis la signature de l'accord « Sous-traitance socialement responsable », dans les questionnaires d'évaluation des fournisseurs français un chapitre dédié à la RSE a été ajouté. Le traitement des questionnaires a permis d'élaborer une cartographie des risques, en fonction des exigences de l'accord. Le Directeur a travaillé avec les différents organismes professionnels des fournisseurs : « on est dans une démarche de progrès...vous vous rendez compte : résilier un contrat !! Il faut parfois deux ans !(...) c'est une catastrophe pour les deux côtés ! ». Un programme d'audits des fournisseurs catégorisés à risques est à présent en cours de déploiement dans différents pays d'Europe, d'Asie et

d'Afrique, à partir d'un référentiel inspiré des normes SA 8000 et ISO 14001. Selon le directeur, le processus du dispositif est désormais « *verrouillé au niveau contractuel, au niveau amont de l'évaluation et au niveau aval du retour d'expérience.* »

Chez **Ampère France** comme chez France Télécom, **toute la panoplie des outils de la Qualité est utilisée** pour assurer le contrôle des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs. Mais, contrairement à ce qui a été observé pour le dispositif « achats responsables » de France Télécom, on peut remarquer, ici, **une implication des partenaires sociaux dans la démarche**, dont nous verrons plus loin qu'elle est liée à la force historique des syndicats dans cette entreprise, et à une faible centralisation des achats.

On peut aussi observer, que le dispositif d'Ampère France ne jouit pas d'une aussi grande autonomie que celle laissée au dispositif RSE de France Télécom, et que sa finalité est bien différente de celle de ce dernier. **Le dispositif d'Ampère France est, en effet, contrôlé par un comité** composé de représentants syndicaux et de cadres opérationnels, parmi lesquels se trouvent les responsables du dispositif RSE officiel de cette entreprise. Il s'agit de **veiller, prioritairement, au respect des droits des salariés des fournisseurs et des sous-traitants catégorisés à risques**. Des rencontres avec les fournisseurs ont, de surcroît, permis de les informer des nouvelles règles d'Ampère France. On voit bien que l'on est, ici, **dans une démarche de dialogue**, visant à faire progresser les fournisseurs dans les domaines couverts par la RSE, ce que ne prévoit pas, du moins explicitement, le dispositif de France Télécom.

On peut souligner, enfin, l'effet « **levier** » **de la révision du code des marchés publics français** en 2006, permettant l'adoption de plusieurs instruments légaux et réglementaires afin de prendre en considération le DD (Doucin, 2010)

L'autre grand réseau de service public a été créé, en 1938, et exerce son activité dans le domaine du transport ferroviaire, sous le statut d'EPIC, depuis 1983. Il constitue l'un des cinq acteurs mondiaux du transport de marchandises. Cette dernière activité est gérée par un groupe coté en bourse.

Bien qu'engagé, depuis 1999, en faveur du DD¹⁰¹, ce n'est qu'en 2007, à la suite du Grenelle de l'environnement qu'il s'est lancé véritablement dans le déploiement d'une démarche RSE. Cinq axes de progrès ont été définis : les achats durables et solidaires ; la performance

¹⁰¹ Signataire de la Charte des entreprises publiques pour le développement durable

économique et la qualité fournisseurs ; les services aux clients internes ; la sécurisation et la simplification des processus ; et le développement dynamique des ressources humaines. On peut, d'ores et déjà, comprendre qu'ici les enjeux de la préservation de l'environnement, de l'équité et de la qualité, seront au centre du management de la relation fournisseur.

Le projet de lancement d'un dispositif RSE « achats responsables » a été décidé, en 2008, au moment de l'arrivée d'un nouveau Directeur Achats, dont la mission est d'optimiser la gestion des achats externes.

La fonction achat de ce grand réseau est très décentralisée. La gestion du dispositif RSE a été confiée à un nouveau salarié, totalisant 14 ans d'expérience dans le domaine des Achats et ayant occupé précédemment un poste similaire dans une grande entreprise privée d'origine française. Ce nouveau salarié enseigne sur le thème des achats responsables : « *Je ne me fais pas rémunérer, c'est parce que je crois en ce message ...* ». Il participe au même groupe de travail de l'ORSE que les responsables des dispositifs « Achats responsables » du grand service public énergétique et de France Télécom et définit sa mission comme « *inscrire la durabilité dans le code génétique des acheteurs.* » Elle est soutenue par une équipe de 10 personnes.

Le dispositif « Achats responsables » de cette entreprise émerge à peine, mais la finalité affichée et le discours de son responsable laissent entendre une orientation de type « cœur de métier », nécessitant de développer des relations basées sur la confiance et le partenariat, avec les fournisseurs. Pour l'instant, les efforts de ce responsable se sont centrés sur la France. Très peu d'outils de gestion ont été jusqu'ici utilisés pour la mise en œuvre du dispositif. Il nous apprendra que, depuis 2006, les conditions d'achat du Groupe ont été révisées pour prendre en compte les critères environnementaux et sociaux du code du marché public français. Personnellement, le responsable met l'accent sur la sensibilisation et la formation des acheteurs autour de cette idée : « *plus on a des fournisseurs avec lesquels on a des relations de confiance, qu'on aide à s'améliorer, qu'on n'a pas assassinés à la première erreur, plus on aura, nous aussi, le droit à l'erreur et de demander de l'aide...* » Il utilise des procédés originaux : « *j'ai acheté des revues dédiées aux enjeux du DD et je les ai distribuées en interne et je leur ai dit : voilà, c'est les vacances, vous pouvez les lire au bord de la plage...* ». Vis-à-vis des fournisseurs, il promeut le « *gentleman agreement* », c'est-à-dire la négociation en face à face, comme mode de gestion à privilégier. On voit que dans sa démarche les technologies managériales passent au second plan : « *[les fournisseurs] sont trop*

nombreux...A un moment donné, on ne peut pas tout faire... donc, on compte aussi sur le fait qu'[ils] s'améliorent d'eux mêmes.. ».

On peut observer que l'on se trouve, dans ce **grand réseau ferroviaire**, dans une situation plus proche de celle de France Télécom. La formalisation du dispositif « Achats responsables » de ce grand réseau est, en effet, liée à un enjeu d'optimisation de la gestion des achats externes. **Le responsable du dispositif affiche clairement sa volonté de saisir la logique du DD comme opportunité de rationalisation productive.** On peut aussi évoquer **l'effet de levier du contexte** dans la prise en compte de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur (Grenelle de l'environnement), ainsi que celui de la révision du code du marché public français. En comparaison avec Ampère France, il n'y pas d'organe visant à contrôler les actions du responsable « Achats responsables » et **le centre de traduction de sa démarche RSE n'exerce pas une influence directe sur ses prises de décision.** Dans le contexte d'une Direction Achat très décentralisée, on voit ici que le dispositif peine à se développer autrement que par une sensibilisation des acheteurs. Au près d'eux, l'accent est mis sur les avantages générés par le développement de relations partenariales avec les fournisseurs. Le responsable s'inspire des exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs. **Le dialogue prime sur les outils de contrôle :** contrairement à ce que l'on observe dans l'entreprise énergétique et à France Télécom, l'approche qualité est ici marginalisée.

Parmi les entreprises assurant une mission de SP, France Télécom apparaît donc comme la seule qui mette la réduction des coûts et la centralisation au cœur de sa démarche alors que les autres insistent sur **les enjeux de préservation de l'environnement, d'équité, du respect des droits des salariés...** Mais France Télécom est aujourd'hui avant tout une entreprise privée. Que se passe-t-il donc en matière de stratégie d'Achats dans les deux entreprises privées que nous avons étudiées ?

La première est l'un des leaders mondiaux du secteur pharmaceutique. Elle est présente dans plus de 100 pays.

En 2006, elle s'est dotée d'une Direction du DD visant à favoriser l'accès aux soins, aux médicaments et aux vaccins au plus grand nombre, à préserver l'éthique de la recherche et à diminuer les risques industriels. Dans cette optique, depuis 2007, l'entreprise transmet

systématiquement un code de conduite à l'ensemble de ses fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » vise, pour l'essentiel, à intégrer les éléments de ce code dans le management de la relation fournisseur, pour se prémunir d'un risque de réputation.

La Direction Achat centralise environ la moitié des achats du Groupe. Le responsable du dispositif « Achats responsables », après une succession de postes à haut niveau dans différentes fonctions et pays du groupe (plus de 20 ans d'ancienneté) occupe aussi la fonction de Directeur des Achats Généraux et Marketing. Il n'a pas d'équipe dédiée pour déployer le dispositif « Achats responsables ». Comme les trois responsables précités, il est membre de l'ORSE et s'inspire des exemples de bonnes pratiques partagées.

Les fournisseurs à risques constituent la cible principale du dispositif de cette entreprise. Le responsable consacre une part importante de son temps, à sensibiliser les décideurs des filiales du Groupe à l'intérêt de diffuser le code de conduite de l'entreprise auprès des fournisseurs : « *il faut que la hiérarchie soit au courant, formée et achète (...) et ensuite on fait adhérer l'équipe achat.* » Le domaine d'activité de l'entreprise lui sert d'argument : « *On est un groupe dans la santé, on doit être précautionneux et pousser les autres à faire des progrès [...] Il y a un risque qu'on n'a pas le droit de prendre, qui devient la loi interne : nous ne pouvons pas travailler avec des gens qui ne sont pas fiables* ». Il présente, en outre, le dispositif RSE comme un processus d'appui dans l'exercice de la fonction achat : « *cela permet d'avoir une meilleure compréhension de la robustesse des processus internes des fournisseurs (...) de stabiliser votre partenariat et d'obtenir une qualité optimum.* » 80% des acheteurs du groupe ont été formés sur le thème des achats responsables. En termes d'outils de gestion, l'entreprise a développé un système d'évaluation du risque fournisseur. Des questionnaires d'auto-évaluation et l'organisation d'audits permettent d'alimenter ce système. Puis, les résultats sont présentés aux fournisseurs, lors d'un entretien. Eventuellement, un plan de progrès est décidé ensemble. L'attention est centrée sur les fournisseurs fidélisés, avec lesquels l'entreprise travaille sur du long terme : « *les fournisseurs one shot, ceux auprès desquels on achète une fois un service, globalement, on verra plus tard.* ». Selon le Directeur, les règles du marché ne permettent pas « *d'imposer une procédure rigide à l'ensemble des fournisseurs* ». L'enjeu est ainsi « *de mettre en place un certain nombre de principes [...]* » en restant conscient que « *lorsque l'on bascule sur la RSE, le risque vient de là où il y a le moins de ventes et le plus de fournisseurs...* »

Le pilotage du dispositif « Achats responsables » de **l'entreprise pharmaceutique**, d'initiative purement managériale, repose sur la centralisation des achats comme c'est le cas au sein de France Télécom. On voit bien qu'ici l'enjeu, lié au déploiement d'un tel dispositif, consiste prioritairement à **se prémunir d'un risque de réputation**, enjeu qui figure aussi au cœur de la démarche RSE de cette entreprise. Dans ce contexte, le responsable, dont le temps de travail est partagé entre cette fonction et celle de Directeur des Achats Généraux et Marketing, dispose de facilités pour déployer son dispositif RSE : **il s'appuie sur les ressources des différentes entités du Groupe et sur les outils existants**, dans lesquels ont été intégrées les exigences du code de conduite (système d'évaluation des fournisseurs, questionnaires d'auto-évaluation,...). On ne constate, dans cette entreprise, **pas d'effet de renforcement de la technostructure**, comme c'est le cas chez France Télécom. Les fournisseurs à risques, travaillant sur le long terme avec l'entreprise, constituent la cible principale du dispositif. **Tous les outils de l'approche Qualité sont utilisés** pour les contrôler. Les fournisseurs ni stratégiques, ni à risques sont soumis à un contrôle équivalent à celui exercé dans le cadre du dispositif de France Télécom, c'est-à-dire, un contrôle faible et se présentant comme une formalité administrative. Enfin, **l'approche partenariale n'apparaît pas ici comme un enjeu central**.

La seconde entreprise privée, du secteur cosmétique, est présente sous 23 marques mondiales dans 130 pays. Elle est l'une des leaders mondiaux de son secteur.

L'entreprise s'est engagée, dès 2003, en faveur des principes du Pacte mondial. Elle est dotée d'une démarche éthique et d'un comité de pilotage DD centré sur la réduction de ses impacts environnementaux et l'innovation. Un code de déontologie Achat est diffusé, depuis 2006, à l'ensemble de ses fournisseurs. Il est intégré dans les conditions générales d'achats et correspond au socle du dispositif « Achats responsables » de cette entreprise.

Une Direction unique assure depuis peu le pilotage des achats non promotionnels du Groupe qui sont désormais centralisés. L'entreprise fabrique l'essentiel de ses produits dans ses propres usines et recourt peu à la sous-traitance. Deux équipes d'acheteurs, dédiées aux « *partenariats et à l'innovation durable* », ont été constituées. Ces équipes travaillent sous la responsabilité du Directeur Achats, responsable aussi du dispositif « Achats responsables » de l'entreprise. Cette personne a occupé diverses fonctions stratégiques, depuis plus de 16 ans, dans le groupe. La RSE est selon ses propos « *une nouvelle façon d'aborder (le) métier (car)*

elle marche bien avec la logique de diminution des coûts, mais pas des prix de vente ». En effet, dans cette entreprise, c'est en réalisant une analyse de la structure des coûts des produits, en partenariat avec les grands fournisseurs, que l'on parvient à faire pression sur les prix d'achat sans pourtant faire pression sur les fournisseurs. Son premier devoir en tant que responsable du sous dispositif « Achats responsables », est de « *construire un socle de fournisseurs solide et géographiquement adapté pour soutenir la croissance de l'entreprise* », avec lesquels travailler à long terme. Ce responsable est membre de l'ORSE, mais aussi de divers cercles de réflexion internationaux (par exemple, au plan européen, il participe au projet gestion durable de CSR Europe et au plan international, il est membre du programme *Supply Chain Leadership Collaboration* du *Carbon Disclosure project* pour encourager les fournisseurs à mesurer et gérer leur émission de CO²).

La structure de la chaîne logistique¹⁰² favorise une gestion de proximité avec les principaux fournisseurs, considérés comme des « *Business Partners* ». Des forums sont organisés. Ils associent les fournisseurs aux équipes Qualité, Logistique, Environnement, Hygiène et sécurité, R&D et Achat, sensibilisées et formées aux exigences du groupe en matière d'achats responsables et disposant d'un système d'information sophistiqué sur les fournisseurs. Ces rencontres sont l'occasion pour l'entreprise de capturer « *l'innovation de ses business partners d'une façon privilégiée voire exclusive par rapport aux compétiteurs* » ; pour les fournisseurs, de se valoriser auprès de l'entreprise pour obtenir le statut de « *VIP (...) et ça leur donne quelque chose...* ». Ils vont « *avoir, en moyenne, plus de business que les autres.* ». L'entreprise a aussi créé un espace Internet pour ses fournisseurs. Les textes et lignes directives de chaque domaine (qualité, logistique...) sont mis à leur disposition. La convergence des intérêts est affirmée : « *l'acheteur qui a un fournisseur qui n'est pas bon en RSE et en qualité : c'est un mauvais acheteur, point barre.* ». En parallèle, le directeur a programmé une politique systématique d'audits de vérification inspirée du référentiel SA 8000, chez les fournisseurs catégorisés à risques, car à ses yeux « *il y a deux choses dans la RSE : du risque et de la croissance* ». Ces fournisseurs ne peuvent pas obtenir de marchés tant qu'ils n'ont pas été audités : « *un fournisseur de pays à risques, je peux l'avoir rencontré, avoir discuté avec lui, lui avoir donné son « Welcome kit », mais, je n'ai pas le droit de lui donner un marché s'il n'a pas été audité...* » Cependant, en ce qui concerne l'achat, souvent

¹⁰² 42 usines et 63 centrales d'expéditions fabriquent et distribuent les produits finis dans le monde

par intermédiaire, des objets promotionnels dans des pays à hauts risques le contrôle n'existe pas encore au moment de notre enquête.

On n'est donc pas, dans **l'entreprise cosmétique**, sur un schéma de reproduction de la démarche Qualité comme c'est le cas pour France télécom. Par contre, **le pilotage du dispositif « Achats responsables » repose ici aussi sur la centralisation des Achats, fonction dont le dispositif partage étroitement les objectifs: contribuer au développement de partenariats gagnants-gagnants.** Le dispositif vise à saisir la logique du DD comme opportunité d'innovation ou de rationalisation productive et à préserver l'image de marque de l'entreprise, voire de l'améliorer (processus d'audits pour les fournisseurs catégorisés à risques). **Le management de la relation fournisseur se structure ainsi sur les mêmes critères que ceux de France Télécom :** un intérêt renforcé pour les fournisseurs stratégiques et/ou à risques vs un faible contrôle sur les autres. Cependant, ici, l'idée de mobiliser le dispositif RSE comme un levier pour l'innovation est, plus que chez France Télécom, systématisée. De gros investissements sont engagés par le Groupe pour la mettre en œuvre.

Les deux entreprises privées poursuivent donc **des enjeux managériaux au travers du déploiement de leurs dispositifs « Achats responsables »**, comme c'est le cas chez France Télécom (préservé la réputation de l'entreprise, développement des opportunités d'innovation, de rationalisation productive,...). Il est enfin intéressant d'observer que les entreprises privées participent au groupe de travail de l'ORSE au côté des réseaux de SP.

Nous proposerons maintenant de dresser un bilan de cette étude en situant France Télécom au cœur de nos réflexions.

IV.3.3. Les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et les apports théoriques de la recherche

Nous présentons un tableau synthétisant les résultats de l'étude (tableau 10) et discutons des convergences et divergences observées entre le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ceux des quatre entreprises, au niveau du contexte d'émergence de ces dispositifs, de leur mode d'organisation et de leurs répercussions sur le management de la relation-fournisseur :

TABLEAU 10 :

SYNTHESE DES DISPOSITIFS « ACHATS RESPONSABLES » DES ENTREPRISES

Variables (2008)	Grand service public d'énergie (Ampère France)	Grand service public de transport	France Télécom	Entreprise privée pharmaceutique	Entreprise privée de cosmétiques
Effectif groupe	160 913	201 339	186 049	98 213	67 662
CA en millions €	34 279	25 188	53 438	27 500	17 542
Fonction Achats	décentralisée	décentralisée	centralisée	centralisée	centralisée
Contexte de formalisation du dispositif	2006 : accord « Sous-traitance responsable » en France	2008 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant un axe « Achats durables et solidaires »	2003 : réorganisation de la fonction achat pour réduire les coûts des achats externes / structuration du dispositif RSE du Groupe	2007 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de conduite fournisseurs	2006 : Centralisation de la fonction achat du Groupe /officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de Déontologie Achats
Type(s) d'approche	Concertée (implication des partenaires sociaux)	managériale	managériale	managériale	managériale
Enjeux	Améliorer les conditions de travail des membres du personnel des fournisseurs et sous traitants	Intégrer les enjeux de préservation de l'environnement et d'équité dans le management de la relation fournisseur	Réduire les coûts tout en assurant un niveau de qualité socialement responsable / contribuer au développement de partenariats pour l'innovation	Se préserver des risques industriels et de réputation	Etablir des partenariats pour l'innovation et se préserver d'un risque réputation
Profils des responsables et rattachement du dispositif	Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)	Expert Achats responsables/ Nouvelle recrue	Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)	Directeur fonctionnel / Ancienneté (+10 ans)	Directeur fonctionnel/ Ancienneté (+10 ans)
Réseau social externe	ORSE	ORSE, réseaux universitaires	ORSE	ORSE	ORSE, CSReurope, etc...
Relais en interne	Experts Qualité		Experts Qualité, R&D	Directeurs Opérationnels BU	Directeurs Opérationnels BU ; experts R&D, hygiène et sécurité,...
Outils, règles de gestion <i>(en gras les outils les plus utilisés)</i>	*Clauses contractuelles *Révision des conditions générales des achats *Charte DD *Questionnaire *Cartographie des risques *Audits sur sites (40 audits en 2008)	* Révision des conditions générales des achats * Formation des acheteurs	*Clauses contractuelles *Grille/système d'évaluation de la performance des fournisseurs *Questionnaire *Cartographie des risques *Formation des acheteurs *Rencontres fournisseurs/consultations * Audits sur sites en Chine	* Clauses contractuelles * Code de conduite *Questionnaire et Evaluation *Cartographie des risques * Formation des acheteurs/ sensibilisation des Directeurs Opérationnels BU *Rencontres fournisseurs/ consultations	*Clauses contractuelles *Code de Déontologie *Questionnaire et évaluation *Cartographie des risques *Formation des équipes (logistique, qualité, acheteurs...) *Rencontres des fournisseurs *Audits sur sites (688 en 2008)
cible principale	Fournisseurs à risque en France	non définie(s)	Fournisseurs stratégiques et à risque, notamment, en Chine	Fournisseurs à risque	Fournisseurs stratégiques et à risque

Nous discuterons maintenant les résultats mis en exergue dans ce tableau :

Contexte d'émergence des dispositifs « Achats Responsables » :

Plusieurs éléments ont influencé la formalisation des dispositifs Achats Responsables analysés. On peut remarquer que **la réorganisation de la fonction Achats et le lancement d'une démarche RSE à l'échelle du Groupe**, menant à l'introduction de nouvelles exigences organisationnelles, apparaissent systématiquement comme des éléments déclencheurs.

Dans les exposés des cas, on a pu aussi observer que les grands services publics de réseaux, excepté France Télécom, sont particulièrement sensibles **aux nouvelles contraintes réglementaires** (l'effet d'annonce de la loi du Grenelle de l'environnement, la refonte du code des marchés publics français).

Parmi les cinq entreprises étudiées, France télécom est la seule à avoir formalisé un dispositif « achats responsables » dès 2003. Dans les milieux d'affaires français, la diffusion de la logique du DD n'en était qu'à ses débuts. Dans ce contexte, on peut comprendre que son dispositif se soit d'abord présenté, comme un outil de légitimation d'une politique de réduction des coûts, qui sévissait dans l'ensemble d'une entreprise en phase d'être transférée au secteur privé. Aujourd'hui, le dispositif Achats responsables est doté d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats pour l'innovation.

L'organisation des dispositifs « Achats responsables » :

Dans toutes les entreprises, **un poste spécifique pour déployer le dispositif « achats responsables » a été créé**. A l'exception du responsable du grand service public de transport, les managers nommés ont en commun une ancienneté supérieure à 10 ans dans l'entreprise, et un capital de compétences et de relations dense. En interne, on voit bien que leur position d'acteur, partie permanente dans plusieurs systèmes d'actions, favorise le processus de diffusion du dispositif « Achats responsables ». Ils sont, par ailleurs, tous membres de divers réseaux professionnels où ils se partagent les exemples de bonnes pratiques.

On peut aussi constater, que dans les entreprises de service public, y compris France Télécom, les responsables disposent d'une autonomie prononcée pour gérer leur dispositif « Achats responsables » et d'importants moyens, notamment humains, pour les déployer. Dans les

entreprises privées, les responsables occupent des postes stratégiques au sein de la fonction Achats et ce faisant, lient étroitement leur dispositif aux enjeux plus globaux de l'entreprise. Ils disposent de moins de moyens, mais leur pouvoir d'influence auprès des équipes internes et des fournisseurs notamment stratégiques, est beaucoup plus fort.

L'ensemble des entreprises structurent leur management de la relation fournisseur en tenant compte des deux critères suivants : **le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE**. Ce faisant, elles aboutissent à la même catégorisation de type « fournisseurs stratégiques » ; « fournisseurs à risque » et « les autres ».

Les procédures de contrôle des risques RSE des fournisseurs s'appliquent dans toutes les entreprises, sur la part des achats référencés au niveau groupe et sur celle des achats s'effectuant dans le périmètre de la France (excepté dans le grand service public de transport qui n'a pas encore formalisé sa procédure). Ce périmètre comprend les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 stratégiques des entreprises étudiées :

- Dans le champ des fournisseurs stratégiques, ceux qui ont une taille aussi importante, voire plus grande que les entreprises étudiées, et qui ont leur propre dispositif RSE, ne sont pas en jeu dans le processus de diffusion de la RSE par les achats responsables. Par exemple, l'opérateur énergétique et France Télécom peuvent très bien être les fournisseurs des entreprises pharmaceutique et cosmétique, et dans ce cadre, ils ne recevront pas d'injonction de leur part pour appliquer leurs critères RSE (généralement, identiques aux leurs).
- Les autres fournisseurs stratégiques et les fournisseurs à risques sont par contre systématiquement ciblés par les dispositifs « Achats responsables ».

S'agissant des achats effectués au niveau local par les filiales étrangères, la prise en compte des critères RSE dans la gestion de la relation fournisseurs est fonction du degré d'avancement du dispositif « Achats responsables » et de la capacité de leurs managers à convaincre les équipes dirigeantes des filiales de son intérêt. A ce niveau, France Télécom est en avance par rapport aux autres entreprises.

On peut aussi observer que dans toutes les entreprises **des outils « caution » sont adoptés pour les fournisseurs, « ni stratégiques, ni à risque »**, de manière à couvrir leur entreprise en cas de mise en cause médiatique ou juridique de sa responsabilité (charte, code de conduite, clauses RSE dans les contrats). Ces outils ne nécessitent aucun compromis, sont présentés par les acheteurs aux fournisseurs et ne sont guère suivis dans leur diffusion. Ils ne

créent ainsi pas d'effets sur les représentations et comportements de ces fournisseurs, dont le nombre est largement supérieur à celui des fournisseurs stratégiques ou à risques.

En outre, dans trois des entreprises (France Télécom, Ampère France, l'entreprise privée pharmaceutique) les outils hérités des processus Qualités sont fortement mobilisés pour assurer le contrôle dans la chaîne d'approvisionnement (grille d'évaluation de la performance fournisseurs, clauses dans les contrats fournisseurs, audits, etc.). Il est intéressant de souligner que dans ces outils, les indicateurs RSE, relevant plutôt des domaines de l'environnement et de l'éthique¹⁰³ se juxtaposent au triptyque dominant : prix, qualité, délai, menant à imposer des exigences contradictoires aux fournisseurs.

Les répercussions des dispositifs « Achats responsables » sur le management de la relation fournisseur :

On observe finalement le déploiement de **deux types de dispositifs** :

- **les dispositifs partenariaux** centrés sur la «shared value», c'est-à-dire, la valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorise un travail en commun (Brabet, à paraître). Ces dispositifs ne concernent jamais, à notre connaissance, la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de celle du fournisseur (ou sous-traitant) ou de celle de l'entreprise cliente ou donneur d'ordre. Des produits et services répondant aux besoins des consommateurs, moins chers, plus amicaux pour l'environnement, des modes de production plus économes sur les plans financier et environnemental, constituent le fruit recherché de cette coopération et apportent à l'entreprise un supplément de profitabilité et/ou de compétitivité.
- **Les dispositifs de contrôle**, avant tout défensifs, qui visent principalement à protéger l'image de l'entreprise des scandales qui pourraient l'éclabousser, et dans la mesure du possible à la faire briller (Brabet, à paraître). Les procédures qualité sont souvent le support de cette démarche qui souffre d'une contradiction interne. L'entreprise cliente ou donneur d'ordre tente, avant tout, d'obtenir le prix d'achat le plus bas possible sans que cela nuise à la qualité. Introduire la qualité sociale et environnementale dans le dispositif, sans desserrer l'étau du prix d'achat, accroît la pression sur le fournisseur. Celle-ci devient

¹⁰³ Ces indicateurs RSE n'ont jamais été précisément décrits par les responsables des dispositifs « Achats responsables » et les rapports RSE n'apportent pas d'éclairage en la matière.

souvent intolérable. C'est pourquoi les entreprises adoptent parfois alors des stratégies collectives visant à construire ensemble un socle « non concurrentiel » de normes sociales et ou environnementales minimales communes. Des contre-pouvoirs ONG, syndicats... peuvent ensuite tenter d'accroître l'exigence de ces normes et leur caractère contraignant. Nous n'avons pas observé l'émergence d'une telle stratégie collective dans les cas étudiés. Mais, chez Ampère France, les syndicats sont impliqués dans la négociation et le contrôle au travers de l'ACI ; dans le réseau ferroviaire la dénomination d'achats solidaires implique un niveau d'exigence relativement élevé, et la puissance des syndicats n'est sans doute pas étrangère à cette situation. **Les services publics de réseaux, excepté France Télécom, semblent donc réaliser des efforts plus conséquents en matière de contenu des normes sociales appliquées aux achats.**

France Télécom en tout cas allie les deux types de dispositifs. Le dispositif de contrôle va lui permettre de légitimer une politique renforcée d'externalisation et de pression sur les prix d'achat et cette entreprise prend de l'avance sur les autres dans le déploiement de ce contrôle « caution ». Le dispositif partenarial, chez France Télécom, comme dans l'entreprise de cosmétique (Brabet et Pigeyre, 2011) et le grand service de réseau ferroviaire, se met en place plus tardivement, et commence à se développer au moment de notre étude. **Pour l'instant, il n'est utilisé que dans le cadre d'opportunités potentielles en lien avec la dimension environnementale du DD.**

Maintenant, nous présentons les résultats de l'étude comparée sur l'accord cadre international de France Télécom.

IV.4. Le dispositif « Accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail » de France Télécom et ses spécificités

Nous avons souligné dans la première section de ce chapitre (IV.1), que l'autonomie prononcée en matière de RSE du métier de la gestion des Ressources Humaines a débouché sur la mise en place d'une stratégie « symbolique », soutenue par la présence de dispositifs « cautions ».

Nous allons maintenant aborder le mode d'existence d'un de ces dispositifs : l'Accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom et le comparer à celui de l'ACI sur la RSE du grand service public de réseaux énergétique, Ampère France, dont nous venons d'étudier le sous dispositif « Achats responsables » pour en souligner les spécificités. Comment cet accord a-t-il été négocié ? Qui intervient dans le processus de déploiement de ce dispositif ? Comment les représentants syndicaux et managériaux de France Télécom s'en saisissent-ils ? Des effets surprenants se produisent-ils ? Quelles différences observe-t-on avec la dynamique insufflée par l'ACI d'Ampère France ? A travers ces questionnements, c'est donc aussi la question de l'effectivité des ACI que nous éclairerons.

Pour cette étude, que nous avons réalisée en partenariat avec une étudiante de M2 management de la RSE de notre université, nous avons mené une analyse documentaire, une série d'entretiens et pratiqué la méthode de l'observation. Avant de rendre compte de nos résultats, nous apporterons des précisions sur ces modes de collecte de l'information et sur la façon dont nous avons traité les données (IV.4.1).

Nous justifierons, ensuite, le caractère de dispositif « caution » que nous attribuons à l'ACI de France Télécom, en comparant les manières dont le projet est né et les négociations menées, à celles de l'ACI d'Ampère France, utilisé par le management comme référent pour la politique sociale de l'entreprise et pour son dispositif RSE Groupe. Nous comparerons aussi le contenu des deux accords et la manière dont ils incarnent la RSE (IV.4.2).

Puis, nous nous intéresserons à la dynamique de ces accords. Nous avons souligné dans la première partie de notre thèse, que les dispositifs « cautions » peuvent laisser de larges

marges de manœuvre aux acteurs. Nous tenterons de vérifier si tel est bien le cas dans le cadre de cette étude comparative. (IV.4.3).

VI.4.1. Les méthodes de collecte et de traitement de l'information

Nous avons personnellement réalisé le travail de collecte des informations pour le cas France Télécom et notre collègue l'a conduit pour celui d'Ampère France.

Nous avons, respectivement, utilisé des documents internes et externes produits sur et par France Télécom et Ampère France, ainsi que sur leur ACI (livres, articles de recherche, rapports RSE, communiqués de presse, compte rendus, etc.).

A France Télécom, à partir de février 2008, notre adresse de messagerie électronique a été ajoutée à la liste de diffusion du réseau des organisations syndicales de France Télécom, ce qui nous a permis de suivre les actions et réactions de celles-ci. Nous avons pu, en outre, recueillir des informations de nature plus informelle et suivre l'évolution de l'ACI, en participant aux séminaires organisés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Entre juillet 2007 et décembre 2008, nous avons interrogé neuf représentants syndicaux de France Télécom, les quatre membres du bureau de l'Alliance intersyndicale ainsi que le Directeur des relations sociales, qui ont participé aux négociations pour la signature de l'ACI et qui se sont engagés à en suivre l'application, un Directeur des Ressources Humaines d'une des filiales du Groupe, le Directeur Diversité et le Directeur Qualité Fournisseurs, porte-parole RSE de la fonction Achats (tableau 11).

Au sein d'Ampère France, notre collègue a pratiqué une observation participante, d'abord comme stagiaire, puis salariée de l'entreprise, en contrat à durée déterminée de trois mois, au sein de la Direction responsable du suivi de l'ACI de cette entreprise, de novembre 2007 à décembre 2008. Cette fonction lui a ainsi permis d'être en contact direct avec les différents protagonistes de l'ACI et de recueillir de nombreuses informations. Entre avril et mai 2008, notre collègue a interrogé sept représentants syndicaux signataires de l'accord et membres de l'organe syndical responsable du suivi de l'ACI, le Comité de Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (CDRS), le Président du Comité européen, le directeur des relations sociales, le cadre responsable du suivi de l'ACI au sein de cette direction, la stagiaire qui a occupé la fonction de notre collègue après son départ, le Directeur du pôle sociétal, deux Directeurs des Ressources Humaines d'entités du Groupe, un secrétaire du réseau de veille de la RSE et le porte-parole RSE de la fonction Achats (tableau 11).

TABLEAU 11:

ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEPLOIEMENT DES ACI DE FRANCE TELECOM ET
D'AMPERE FRANCE RENCONTRES

Organisations syndicales France Télécom	(9) Représentants syndicaux	France, SUD, non affilié UNI	Décembre 08
		France, CGT, affilié UNI	Février 08
		France, CFDT, affilié UNI	Juil. 07
		(3) Cameroun, Cynacom, affilié UNI	Mai. 08
		Guinée Conakry, affilié UNI	Déc. 08
		Côte d'Ivoire, Synapostel CI, affilié UNI	Déc. 08
		Mali, Syntom, affilié UNI	Déc. 08
	(4) Bureau de l'Alliance intersyndicale	Président (Sénégal)	Juil. 08
		Membre du bureau (France,CGT)	Fév. 08
		Membre du bureau (France, CFDT)	Juil. 08
Membre du bureau (France, FO)		Déc. 08	
Management France Télécom	(1) Responsable du suivi de l'accord (groupe)	Directeur des relations sociales	Juil. 08
		Directeur des ressources humaines zone EMEA	Mai 08
	(3) Cadres locaux	Responsable Qualité fournisseur	Nov.07/juil. 08/séminaire de la direction REDD
		Responsable Diversité	Déc. 08
Organisations syndicales Ampère France	(7) Représentants syndicaux membres du Comité de Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (CDRS)	Signataire (France, CGT)	Avril.08
		Signataire (France,CFDT)	Avril.08
		Signataire (France, FO)	Avril.08
		Signataire (France, CFDC)	Avril.08
		Signataire (Angleterre)	Avril.08
		Signataire (Comité de concertation Asie-Pacifique)	Avril.08
	(1) Comité d'entreprise Européen	ancien président de CEE	Avril. 08
Management Ampère France	(3) Equipe de suivi de l'accord (groupe)	Responsable du suivi de l'ACI sur la RSE	Tuteur de stage 2009/2010
		Directeur des relations sociales	Mai/Juin 08
		Stagiaire en charge du suivi de l'accord RSE d'Ampère France (suivi d'un CDD)	janv. 10
	(5) Cadres locaux	DRH Division Commerce	avril. 08
		Secrétaire du Réseau de Veille sur la RSE	Mai.08
		Délégué Politique Achats	Mai. 08
		Directrice pôle sociétal	avril. 08
		DRH Division Production Ingénierie	avril. 08

Nous avons mené nos entretiens en nous appuyant sur le guide d'entretien standard du programme ANR complété pour l'occasion par des références à l'ACI (Annexe 12). On y trouve une amorce non directive sur la RSE et les ACI de l'entreprise ainsi qu'une série de questions plus précises sur les dispositifs RSE de l'entreprise, sur son ACI (comment se sont déroulées les négociations ? Comment l'accord se déploie-t-il ? Y-a-t-il un suivi ? Quels bénéfices en tirent-ils ?...), sur l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité, et sur leur parcours professionnel. Certains entretiens se sont déroulés par téléphone. Dans l'ensemble, ils ont duré entre trente minutes et une heure trente. Tous ont été enregistrés et retranscrits.

Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique de contenu des entretiens (Annexe 13)¹⁰⁴. La méthode employée est identique à celle décrite dans l'étude de la RSE au sein d'OPF lors du traitement des données d'entretien des directeurs de vente et de leur gestionnaire RH (cf. IV.2, p. 281). Nous avons procédé à une analyse verticale des entretiens, puis notre collègue et nous même avons défini des thèmes, confronté nos listes et échangé pour définir une grille thématique commune.

Nous avons aussi comparé le contenu des accords d'Ampère France et de France Télécom (**Annexe 14**)¹⁰⁵.

Nous avons alors reconstitué l'histoire des ACI et la manière dont ils transforment les relations sociales des deux entreprises. Nous en présenterons maintenant le résultat¹⁰⁶.

VI.4.2. L'ACI de France Télécom : objet « caution » ?

Le Directeur des Relations Sociales de FT, nous a présenté l'ACI comme « ***venant constater une politique existante*** ». Nous nous appuyons ici sur la comparaison avec l'ACI d'Ampère France (le contexte d'émergence du projet de l'ACI d'Ampère France, le mode de négociation de cet accord ainsi que le contenu de celui-ci), pour souligner que l'ACI de France Télécom est conçu par le management de France Télécom comme s'inscrivant dans le registre de la caution.

¹⁰⁴ Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens.

¹⁰⁵ Tableau comparatif des ACI de France Télécom et d'Ampère France (version 2005)

¹⁰⁶ Certains passages du développement à venir ont déjà été utilisés dans : Ngaha et Gissinger, (2010), *Psycho dynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadre internationaux*, *Revue Internationale de Psychosociologie*, volume XVI, n°38, p. 231-241

Mais avant d'aborder les ACI de France Télécom et d'Ampère France, nous nous placerons dans une perspective historique pour décrire **la construction des relations sociales dans ces deux entreprises, et en particulier lorsque se pose le problème de leur internationalisation.**

Au sein d'Ampère France, le dialogue social occupe depuis toujours une place centrale dans la stratégie de développement de l'entreprise. En effet, les fondements de l'entreprise reposent sur un projet original, conçu lors de sa création en 1946, par le Ministre de la Production de l'époque, également dirigeant de la fédération de l'éclairage CGT (centrale historique) et dans lequel est conféré un « *pouvoir considérable aux Organisations syndicales pour tout ce qui touche aux questions de personnel* » [Picard J-F. et al, 1985 : p. 45]. Ce projet intègre un « modèle de gouvernance tripartite »¹⁰⁷ et une « quasi constitution interne » [Tixier P-E., et Mauchamp N., 2000 : p. 8] qui définit un statut spécifique¹⁰⁸ pour les salariés de toutes les Industries Electriques et Gazières en France, prévoyant de nombreuses innovations sociales pour l'époque. Cette phrase du Directeur Général de 1947 à 1962, illustre bien les rapports entre les organisations syndicales et la Direction de l'entreprise, entre tensions intenses et collaboration : « *Mes relations avec les Syndicats, elles ont toujours été très mauvaises...mais très bonnes* » [Picard J-F. et al, 1985 : p.32].

Chez France Télécom, la situation est bien différente. Le système des relations sociales, tel qu'il existe aujourd'hui, est relativement récent. Jusqu'aux années 1990, les syndicats ont négocié directement avec le cabinet du ministre des PTT et comme dans toute la fonction publique française, les relations étaient plutôt conflictuelles. Cette situation perdura jusqu'aux négociations ouvertes de 1989 pour le projet de réforme des PTT (Barreau, 1995, p. 43-55). Elles déboucheront sur la loi du 2 juillet 1990, donnant naissance à France Télécom, exploitant de droit public et sur la signature de l'accord social du 09 juillet 1990, posant les principes d'une nouvelle classification des fonctions du personnel et des nouvelles règles de sa gestion (cf. IV.1).

A partir des années 1990, dans les deux entreprises, la direction par objectifs, les nouvelles formes de rémunération (et en particulier, la part variable individualisée liée à l'entretien

¹⁰⁷ Il inclut la tutelle, c'est à dire les pouvoirs publics, les utilisateurs industriels de l'électricité et les représentants du personnel.

¹⁰⁸ Aujourd'hui, 99 % des salariés français sont statutaires, soit 60 % environ des salariés à l'échelle du groupe.

annuel) ont contribué à mettre en compétition les salariés, minant ainsi l'esprit collectif (la mentalité unanimiste analysée par Sainsaulieu (1977)). Le recours aux organisations syndicales a diminué. Mais, ces dernières bien qu'affaiblies, ont néanmoins conservé une réelle force numérique et institutionnelle.

A la fin de la décennie 1990, la question du dialogue social s'est posée à l'échelle mondiale et dans chacune des filiales de France Télécom et d'Ampère France. Tandis qu'en 2001, Ampère France prend ses marques à l'échelle de l'Europe, à travers la mise en place d'un Comité d'entreprise européen (CEE), en 2003, le dialogue mondial se concrétise chez France Télécom par la création d'une alliance intersyndicale, sous l'influence de la fédération syndicale internationale (FSI) des services, UNI (Union Network International, internationale des services).

Dans le cadre de l'alliance intersyndicale de France Télécom, un bureau a été créé pour gérer les activités du réseau des affiliés UNI au sein de l'entreprise. Il se compose d'un Président, salarié syndiqué de la filiale du Groupe, implantée au Sénégal (Sonatel) et de trois secrétaires français membres du personnel, issus des organisations syndicales majoritaires de l'entreprise : CGT, CFDT et FO. Accorder la présidence à un membre du personnel d'une filiale située hors d'Europe, répond à un double enjeu pour les organisations syndicales : d'une part, renforcer le fait syndical dans le Groupe et d'autre part, tirer vers le haut les standards sociaux de l'entreprise, dans les pays à bas coût de main d'œuvre. La présence des trois organisations syndicales françaises dans le bureau montre bien qu'elles bénéficient d'une légitimité en interne auprès des salariés du Groupe et d'un pouvoir d'influence sur le management. En 2004, l'Alliance a été reconnue par la Direction comme l'interlocutrice du dialogue social à l'échelle mondiale au sein de France Télécom. Depuis 2006, l'Alliance milite aussi pour la création d'un Comité Groupe Monde (CGM), afin de faciliter la circulation de l'information entre les pays.

On peut ainsi remarquer qu'au sein d'Ampère France, le passé bien particulier de l'entreprise a impliqué que l'élargissement international des relations sociales s'opère immédiatement avec les partenaires historiques : Direction et Organisations syndicales françaises. Tandis que chez France Télécom, dans un contexte marqué par un double mouvement de croissance vers les pays à faibles coûts de main d'œuvre et de diminution des effectifs dans les entités historiques, la solution adoptée par les syndicats a été différente. Ils ont créé une alliance

intersyndicale dont les membres sont affiliés à la FSI du secteur (UNI), alliance reconnue un an après, par la Direction, comme l'interlocuteur du dialogue social au sein du Groupe.

Voyons à présent, **comment les projets d'ACI ont émergé, leurs négociations se sont déroulées, et sur quelle base ces accords ont été signés.**

A Ampère France, ce fut au cours d'une séance plénière du Comité d'entreprise européen en 2003, que les représentants du personnel et la direction se mirent d'accord pour négocier les termes d'un ACI. Lors de ce Comité, la Charte éthique d'Ampère France a été soumise à consultation. A une démarche unilatérale, les organisations syndicales ont préféré une démarche concertée et l'idée de la négociation d'un accord a été retenue. On voit donc se développer, ici, la même controverse que chez France Télécom lorsqu'en 2002, sa Direction des Ressources Humaines avait présenté la Charte éthique du groupe au personnel. Le thème de la RSE a été proposé par la direction. Il a plutôt effrayé l'organisation syndicale majoritaire, mais, des discussions entre syndicats ont néanmoins abouti à son adhésion au projet. Pour certaines des organisations syndicales, un accord sur la RSE était perçu comme un point d'appui pour des négociations au niveau des filiales hors de France. Pour d'autres, il s'agissait de formaliser des normes communes qui pourraient devenir « légalisables ». Ils s'inscrivaient dans une conception de l'encadrement démocratique de la RSE, où celle-ci sert de levier pour développer des initiatives multi-stakeholders, et non purement managériales, qui formeront la base de lois futures plus contraignantes. Enfin, d'autres encore voyaient dans la RSE, la promesse d'un progrès des pratiques jouant sur les conditions sociales à l'échelle du Groupe. Du côté de la direction, il n'y avait ni dispositif ni centre de traduction officiel pour la RSE, mais plusieurs démarches indépendantes : sociétale, éthique... Aussi, l'accord a-t-il été perçu et conçu comme un cadre permettant de donner une cohérence aux quelques 250 engagements du Groupe. Quatre enjeux globaux et fédérateurs sont ainsi visés au travers de l'ACI : réaffirmer la spécificité d'Ampère France, en tant que prestataire d'énergie, vital pour le DD ; accompagner l'internationalisation récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques, tout en mobilisant et motivant les salariés¹⁰⁹. On peut donc remarquer que les finalités poursuivies par les syndicats et la direction concordent.

¹⁰⁹Présentation de l'ACI sur la RSE d'[EDF], aux Entretiens Louis le Grand, le 27 octobre 2006 par la Direction d'EDF.

Une nouvelle controverse a émergé au sujet des conditions de la signature de l'accord. D'un côté, la Direction tenait à la signature unanime des cinq organisations syndicales françaises, de l'autre, le syndicat majoritaire, la CGT, imposait la participation aux négociations de toutes les organisations syndicales nationales françaises, mais aussi celle des filiales étrangères, dans le périmètre prévu pour le futur accord. Pour la préparation de ces négociations, toutes les organisations syndicales, et notamment les deux françaises majoritaires, ont travaillé de concert. La Direction a proposé le document de base pour les négociations à venir. En réponse à l'exigence de la CGT, un séminaire de trois jours a été organisé, réunissant les syndicats des filiales, les FSI concernées¹¹⁰, une équipe managériale, des experts externes de la RSE, des ONG et des représentants de consommateurs. Pour les pays d'Asie-Pacifique un Comité de Concertation Asie Pacifique (CCAP) a été créé. Ce séminaire a permis à tous les acteurs de s'entendre sur les notions abordées. Le projet de texte (qui contenait en partie les thèmes sur lesquels la Direction Ressources Humaines travaillait dans son projet d'agenda social en France) n'a pas posé de problèmes. Les témoignages ont fait part du « réalisme » et du pragmatisme des acteurs en présence :

« Avant les négociations, le management craignait que les représentants des salariés poussent pour un statut [Ampère France] unique dans tous les pays du Groupe. Mais chacun a été réaliste »¹¹¹.

Toutefois, la revendication d'un salaire de 20 % supérieur au salaire minimum légal dans chaque pays n'a pas abouti, et l'article sur la sous-traitance a été approuvé par les organisations syndicales, mais dans l'espoir d'une amélioration. On voit bien, ici, les répercussions positives de la forte culture du dialogue social qui imprègne le Groupe. Les échanges se sont déroulés dans de bonnes conditions, ont abouti à des résultats concrets et des ouvertures existent pour une révision ultérieure du texte.

Le 24 janvier 2005, l'ACI a finalement recueilli la signature des 16 organisations syndicales nationales, du CCAP, des 4 FSI concernées par l'activité de l'entreprise, ainsi que de celle de son Président Directeur Général. Constitué de vingt deux articles, l'accord intègre des dispositions d'ordre social, environnemental, sociétal, et relevant de la gouvernance. La question de l'accès à l'électricité dans les pays où le groupe opère, est traitée dans le volet sociétal de l'accord :

¹¹⁰ A savoir l'ICEM, l'OIEM, l'ISP, et la FMTI

¹¹¹ Extrait du discours du Directeur des Ressources humaines d'EDF prononcé lors du déjeuner Dialogue avec les Parties Prenantes de l'Association Forum des Amis du Pacte Mondial en France le 20 septembre 2006.

« Les signataires considèrent que l'accès à l'électricité est un facteur majeur de développement économique et social, et un facteur clé de la lutte contre la pauvreté. Environ 2 milliards de personnes (soit un tiers de l'humanité) n'ont pas accès à ce service indispensable et davantage encore n'ont pas accès à une source fiable. Le Groupe Ampère France et les sociétés qui le composent prennent des initiatives, ou s'y associent en partenariat, pour favoriser dans différents pays, et en particulier dans les régions où elles sont implantées, un meilleur accès des populations à l'électricité¹¹². Ces initiatives tiennent compte des contextes locaux, en particulier des exigences des autorités de régulation ». (Extrait de l'ACI sur la RSE du groupe Ampère France).

Jouant le rôle de dispositif RSE de l'entreprise, l'ACI s'appuie sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes du Pacte Mondial et les « guidances » internes de l'entreprise. Il a été prévu la mise en place d'un organe mondial de suivi constitué des organisations syndicales signataires : le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale (CDRS). La création d'un Bureau de ce comité a d'abord été posée comme une éventualité mais a pris rapidement forme. Ce bureau se compose de représentants du personnel par zones géographiques. Il a été décidé que ses membres se réuniraient deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés. Des représentants des deux premières organisations syndicales françaises au sein d'Ampère France ont été de fait désignés au Bureau du CDRS. Hors de France, il faut se coopter par zone¹¹³ pour faire partie du CDRS. Un secrétaire élu pour une année par les membres du CDRS assure la coordination des échanges entre membres du Bureau. Il n'y a pas eu d'indicateurs prévus, mais des objectifs qualitatifs mentionnés explicitement dans trois articles avec une échéance à respecter. Un bilan doit être remis aux signataires un mois avant la rencontre annuelle entre la direction et les membres du CDRS. Au cours de cette rencontre ce bilan est présenté et discuté. Des ONG peuvent être invitées à cette séance :

« Le Comité pourra inviter à participer à ses séances, pour les points d'ordre du jour qui le justifient et d'un commun accord entre les membres, des représentants d'ONG »
(Extrait de l'ACI sur la RSE du groupe Ampère France).

¹¹² Cette phrase est en gras dans l'ACI d'Ampère France (version 2005).

¹¹³ Des quatre Syndicats anglais, un seul représentera l'Angleterre, de ceux des trois pays (Slovaquie, Hongrie, Pologne) PECO, un seul représentera la zone, un syndicaliste ou représentant du personnel représente la région Asie Pacifique et un dernier représente la zone Amérique Latine (Mexique et Brésil).

D'autre part, une concertation au niveau local entre syndicats nationaux et direction, devra être mise en place. Un budget de 200 000 € par an est, en outre, alloué pour assurer le déploiement de l'ACI.

Au sein de France Télécom, le projet de l'accord a été initié par une des organisations syndicales françaises, membre du bureau de l'Alliance, pour poser les bases d'une politique sociale et sociétale concertée. L'ACI est présenté par cette organisation comme une alternative mais aussi comme une « première brique » au projet plus vaste de création du Comité Groupe Monde dont l'Alliance souhaite obtenir le lancement. Cette proposition s'est d'abord heurtée à une Direction à l'avis partagé : en simplifiant, du côté anglo-saxon, un accord n'avait pas lieu d'être et l'idée d'un code de conduite était préférée, bien en ligne avec le caractère d'initiative managériale de la CSR, alors que du côté franco-français, la négociation apparaissait possible, mais sous conditions : il devrait n'avoir pour vocation ni « *une gouvernance paritaire, ni de partage* », ni « *d'importer ou d'exporter un modèle social* » mais plutôt d'apporter des repères aux filiales dans le domaine des ressources humaines afin d'« *éviter les risques médiatiques* »¹¹⁴. On peut donc remarquer, qu'implicitement, la direction refuse de mettre en œuvre un modèle propre aux entreprises publiques françaises (et, en particulier, celle d'Ampère France) et surtout de l'exporter vers les pays à bas coûts de main d'œuvre. On peut aussi souligner le refus de la Direction, en l'occurrence le Directeur des Relations Sociales (DRS), d'aborder d'autres domaines que celui de la gestion des ressources humaines (nous y reviendrons plus bas), ce qui met bien en exergue la distance entre l'ACI, la DRH et le dispositif RSE officiel du Groupe.

Selon un délégué syndical présent lors des premières négociations, deux facteurs ont notamment fait pencher la direction vers l'acceptation de l'accord :

*« On ne peut pas dire que c'est un argument qui les a convaincus, peut-être **notre insistance et notre volonté aujourd'hui de faire en sorte que notre entreprise s'inscrive dans le courant mondial des grands groupes internationaux. On avait déjà signé un accord avec Téléfonica, avec OTE et comme on était en train de négocier avec d'autres...** »* (Membre du bureau de l'Alliance intersyndicale de France Télécom, 2008).

¹¹⁴ Ces citations sont extraites du compte rendu du Groupe de travail :Induservices, de *Confrontations Europe*, (15 juin 2007).

Là, on observe bien l'effet de levier de la pression mimétique sur la direction. On voit aussi que la peur d'une dégradation de la réputation de l'entreprise joue en faveur des syndicats.

Contrairement à ce qui s'est passé dans le cas d'Ampère France, les échanges se sont ici engagés en huis clos entre les membres du bureau de l'alliance et le Directeur des Relations Internationales. Les négociations ont abouti à un accord sur la base d'un rapport « donnant-donnant ». Par exemple, contre l'engagement de la direction d'adopter une attitude neutre vis-à-vis du fait syndical, l'alliance s'est engagée à informer la direction, avant toute communication extérieure, si des manquements aux principes de l'accord sont dénoncés par les organisations syndicales locales :

« Lorsqu'un syndicat n'est pas présent dans l'une des entreprises du groupe, le groupe France Télécom adoptera une position neutre visant ni à aider ni à empêcher le syndicat de s'implanter. [...] Si l'UNI ou l'Alliance Syndicale Mondiale UNI du Groupe France Télécom estiment que cet accord, ou l'un de ses principes, n'est pas appliqué dans l'une des entités du Groupe, elles s'engagent, préalablement à leurs communications externes, à contacter la direction du Groupe France Télécom afin que la concertation nécessaire s'instaure. De son côté, le Groupe s'engage à prendre, le plus rapidement possible, toutes les dispositions nécessaires pour faire respecter le contenu de cet accord. » (Extraits du texte de l'ACI de France Télécom).

Le cadre volontaire et faiblement judiciaire de l'accord a aussi fait pencher le rapport de force en faveur de la Direction :

« La discussion a eu lieu mais avec beaucoup de limites. Là, il n'y avait aucun cadre obligatoire [...] donc l'accord traite du strict minimum. » (Membre du bureau de l'alliance intersyndicale de France Télécom, 2008).

Le thème du service public de télécommunications, tenant à cœur aux organisations syndicales françaises, n'a pu être abordé :

« Dans une négociation, il y a toujours ce que l'on pense pouvoir obtenir parce qu'on voit bien comment est réceptive la direction. Puis, il y a ce qu'on sait qu'on n'obtiendra pas. Ça [le service public] c'était hors... à la limite ça aurait pu être un casus belli... » (Membre du bureau de l'alliance, 2008)

L'Alliance s'est donc abstenue de proposer des clauses trop ambitieuses (prévoyant de le faire dans le cadre du futur Comité Groupe Monde dont le projet n'est pas encore validé par la Direction) et a choisi de se centrer sur quelques thématiques majeures dans le domaine de

l'emploi (mobilité internationale, accès à la formation, durée du travail et droit aux congés payés,...). Elle a néanmoins tenté de dépasser le confinement aux thématiques sociales traditionnelles, préféré par la Direction, en abordant deux problèmes, d'ordre sociétal, identifiés en interne et défendus par le Président de l'Alliance : la corruption et la pandémie du sida. Ils ont été pris en compte dans le texte de l'ACI de la façon suivante :

« Le groupe France Télécom informera et participera activement aux campagnes préventives sur les risques pour la santé, en particulier dans les pays à fort risque de pandémie » ; « Conformément à la Charte de déontologie du Groupe France Télécom et à son adhésion au Pacte Mondial, les administrateurs et les salariés veillent au respect des principes de loyauté, d'intégrité et d'objectivité dans leurs relations avec les clients et les fournisseurs. Ils s'interdisent de solliciter des cadeaux, ou des avantages, et d'en accepter qui aient une valeur économique significative. Ils s'abstiennent de toute action irrégulière et de toute participation à des actes de corruption » (Extrait de l'Accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail au sein du groupe France Télécom).

Si la direction apporte une réponse au problème du sida, elle ne le fait pas face à celui de la corruption. Elle rappelle ici simplement les principes de « loyauté, d'intégrité et d'objectivité » de sa Charte de Déontologie, que les membres du personnel sont censés appliquer vis-à-vis des clients et fournisseurs. Ce compromis n'induit ainsi pas de plans d'actions qui obligeraient la direction des ressources humaines à se rapprocher des équipes du dispositif Ethique et RSE de l'entreprise.

L'ACI de France Télécom a été signé le 21 décembre 2006 en France, par le Secrétaire Général de l'UNI, les quatre membres du bureau de l'alliance intersyndicale, le Directeur des Ressources Humaines et le Président Directeur Général de France Télécom. L'accord intègre des dispositions se limitant à évoquer quelques droits sociaux fondamentaux au travail, n'impulsant pas, en principe, de changement en interne. Il se réfère aux conventions de l'OIT, à la Charte de Déontologie de l'entreprise et aux principes du Pacte Mondial, comme l'ACI d'Ampère France mais tient ici l'unique rôle de cadre de référence pour les directions des ressources humaines du Groupe. Dans ses modes de fonctionnement, il impose aux dirigeants des filiales « d'informer »¹¹⁵ le management, les fournisseurs et sous-traitants de son existence, de « veiller » à son application, etc. On a planifié des réunions semestrielles entre

¹¹⁵ Les mots en italique, ici, sont issus du texte de l'Accord de France Télécom.

l'Alliance et la DGRH où on discutera d'un bilan de la situation à partir d'indicateurs issus du reporting RSE. Aucun budget n'a été prévu. L'ACI est à durée indéterminée et il est conçu comme évolutif. La direction et l'alliance sont co-responsables de sa mise en œuvre et de son suivi. Le fait d'attribuer à l'alliance cette responsabilité a renforcé sa légitimité, en tant qu'interlocuteur du dialogue social au niveau international. Cependant, il soulève le problème de sa représentativité puisque l'Alliance ne regroupe que les organisations syndicales affiliées à l'UNI.

Ainsi, en comparant les contextes d'émergence, la négociation ainsi que le contenu de l'ACI de France Télécom avec ceux d'Ampère France, on peut distinguer son caractère de « caution ». L'acceptation d'une démarche concertée par la direction, motivée pour des raisons d'image, s'est, en effet, présentée comme **une faveur accordée à l'alliance intersyndicale du Groupe**. Les négociations se sont, de plus, déroulées en comité restreint entre le Directeur des Relations Sociales et le bureau de l'Alliance (non représentatif des membres du personnel), sans que le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe n'intervienne alors que des thèmes sociétaux comme le service public de télécommunications, la lutte contre la corruption, ..., ont été abordés. Et par ailleurs, le contenu de l'ACI, jouant le rôle de cadre de référence pour les seules directions Ressources Humaines (RH) du Groupe, se limite à des généralités en matière de conditions de travail, valorisant l'image de l'entreprise sans lui imposer *a priori* de contraintes supplémentaires. Aucun budget n'est, en outre, prévu pour la mise en œuvre de l'ACI.

Au sein d'Ampère France, où l'ACI constitue le fondement du dispositif RSE de l'entreprise, au contraire, pour chaque filiale concernée par l'accord, des représentants du personnel, de préférence syndiqués, plusieurs membres de Directions RH, Sociétale, Ethique, ..., des parties prenantes externes, des experts de la RSE, ont participé aux négociations. Elles ont abouti à un accord bien plus ambitieux que celui de France Télécom. Cet accord est salué et présenté de toutes parts comme un exemple en matière de dialogue transnational d'entreprise. Perçu comme une véritable politique de changement, l'ACI aborde l'ensemble des champs classiquement couverts par la RSE et accorde une place singulière à la question de l'accès à l'énergie. On voit que les valeurs du Service Public sont défendues par tous. L'accord ouvre l'entreprise vers l'extérieur et d'importants moyens sont prévus pour sa mise en œuvre. Voici ce qu'en pense le Directeur des Relations Sociales de France Télécom :

« Chez Ampère France, ils se sont engagés de manière un peu plus forte ! Notamment en Chine où ils veulent développer la démocratie (rires)... » (Directeur des Relations Sociales de France Télécom, 2008)

On soulignera ici la distanciation exprimée par le rire.

Nous présentons maintenant **une synthèse de notre analyse** (tableau 12) avant de nous centrer sur la manière dont les protagonistes ont saisi les ACI et ce qu'ils en ont fait de leur création jusqu'en 2009¹¹⁶.

TABLEAU 12 :
CONTEXTES D'EMERGENCE, DE NEGOCIATION
ET CONTENU DES ACI DE FRANCE TELECOM ET D'AMPERE FRANCE

	France Télécom	Ampère France
Contexte d'émergence des ACI	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de redressement (Ambition France Télécom 2005, puis Next) - une alliance intersyndicale créée depuis 2003 	<ul style="list-style-type: none"> - une forte culture de dialogue social au sein de la maison mère
Caractéristiques des ACI	<ul style="list-style-type: none"> - comité restreint de signataires - rapport de force en faveur du management - « minimaliste », centré sur les droits sociaux fondamentaux au travail - attribution de la responsabilité du suivi à l'Alliance intersyndicale 	<ul style="list-style-type: none"> - comité élargi de signataires - rapport de force plus équilibré - « ambitieux », contenant des dispositions en lien avec l'environnement, la gouvernance, la mission de service public assumée en France par l'entreprise,... - création du Comité de dialogue sur la RSE et de son bureau (budget+ participation éventuelle d'ONG)
Acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> - l'Alliance avec comme Président un représentant syndical issu d'une filiale hors d'Europe - Le Directeur des Relations Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - le CDRS avec comme Secrétaire un représentant syndical français - la Direction des Relations Sociales
Enjeux côté syndicat	<ul style="list-style-type: none"> - renforcer l'influence de l'acteur syndical dans le Groupe - améliorer les conditions de travail au sein des filiales - l'ACI comme première brique pour impulser la mise en place d'un Comité groupe monde 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position de l'acteur syndical dans le Groupe - améliorer les conditions de travail au sein des filiales - formaliser des normes communes - élever les standards de l'entreprise dans les domaines couverts par l'ACI (environnement, accès à l'énergie,...)

¹¹⁶ Le groupe EDF a renégocié les termes de son accord en 2009. Les négociations se sont déroulées sans achoppement. Les modifications apportées à l'accord ont été minimales. Elles ont essentiellement concerné son périmètre d'application.

<p>Enjeux côté direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - image de l'entreprise - cadre de référence pour les directions RH du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - cadre de cohérence pour le groupe défini avec les syndicats (réaffirmer la spécificité de l'activité d'Amère France en tant que prestataire d'un bien vital pour un DD ; accompagner l'internationalisation récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques tout en mobilisant et en motivant les salariés)
-------------------------------------	--	--

VI.4.3. L'ACI « caution » de France Télécom : une opportunité pour son effectivité du point de vue des syndicats ?

Nous avons souligné dans le cadre théorique de notre recherche, au sujet des objets « caution », qu'ils sont parfois à l'origine d'événements surprenants dans l'entreprise. Nous montrerons ici, que l'ACI de France Télécom en provoque et nous comparons la dynamique insufflée par cet accord « caution » à celle de l'ACI « solide », « concret » d'Amère France pour tirer des enseignements sur leur effectivité.

Après la signature de l'accord au sein de France Télécom, chaque partie a adopté une stratégie bien différente. Du côté de l'Alliance, l'ACI est pris très au sérieux, elle compte bien assumer pleinement ses responsabilités et s'en servir pour atteindre ses propres finalités, notamment celle de renforcer le pouvoir de l'acteur syndical au sein du Groupe ; du côté du Directeur des Relations, une attitude plutôt « attentiste » est adoptée.

Dès 2006, l'alliance se lance, en effet, dans **une grande campagne d'information au sujet de l'ACI** auprès des salariés du Groupe en utilisant son réseau d'organisations syndicales affiliées. Une première rencontre est organisée en dehors de l'entreprise, au Mali (avec le soutien de la FSI, UNI) où il n'existe pas encore d'organisation syndicale et une seconde, en interne, au Cameroun où l'organisation syndicale évolue dans des conditions difficiles. Le Directeur des Relations Sociales du Groupe et le Directeur RH local, sont intervenus lors de la seconde rencontre, mais en fin de session, ce qui a été peu apprécié par les membres du personnel présents. Cette rencontre a eu notamment pour effet d'encourager des actions de revendications, au nom de l'ACI, dans les filiales de la zone Asie pacifique, Moyen-Orient et Afrique (AMEA). Par exemple, au Cameroun, la politique de gestion des congés payés a été dénoncée par l'organisation syndicale et après quelques réticences, exprimées par la direction

RH locale, elle a été révisée et mise en conformité avec les exigences de l'accord. Mais, cette rencontre a aussi favorisé **la création d'organisations syndicales dans le groupe** :

*« Je tiens à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la mise en place de notre bureau syndical. Je suis sûr d'une chose : **la rencontre de Douala [...] a été le déclic pour la syndicalisation d'Orange Mali** »* (message électronique d'un syndicaliste issu de la filiale Mali, 2008) ;

« C'est à la suite d'échanges avec un membre de l'alliance, puis lors d'un séminaire organisé par l'UNI auquel j'ai été convié par une connaissance, membre de l'Alliance, que j'ai pris l'initiative de fonder une organisation syndicale au sein de ma filiale. » (Message électronique d'un syndicaliste issu de la filiale Guinée, 2008).

Trois organisations syndicales ont ainsi vu le jour, entre 2006 et 2008, et d'autres sont en cours de création. Toutes ces nouvelles organisations syndicales ont rejoint le réseau des affiliés UNI. Le bureau de l'Alliance a conduit en parallèle, **plusieurs campagnes de dénonciation pour harmoniser les standards sociaux du Groupe**. Et l'union faisant la force, l'Alliance s'est permise d'aborder des sujets plutôt « durs » en se référant aux principes généraux de l'accord. En 2007, une de ces campagnes dénonçait, en effet ; le partage inégal de la valeur créée au sein de l'entreprise, en évoquant l'octroi d'une prime réservée aux membres du personnel français pour les bons résultats obtenus par le Groupe. Elle a abouti à l'annonce d'une prime collective, dont le montant a été calculé à partir de celui des rémunérations locales. Une autre campagne concernait la stratégie de l'entreprise favorisant, selon l'Alliance, les actionnaires au détriment des conditions de travail au sein du Groupe :

« L'Alliance se félicite de l'accord [...] en même temps, elle trouve inacceptable que le groupe privilégie la rémunération des actionnaires au détriment de l'emploi... »¹¹⁷.

Au niveau local, l'ACI a donc été saisi par les organisations syndicales. En France, où l'ensemble des dispositions de l'accord sont appliquées à la lettre, il a surtout servi pour soutenir les revendications des adhérents implantés dans les filiales, ainsi que celles des fournisseurs et sous traitants du Groupe :

« Je prends des entreprises sur les appels téléphoniques qui travaillent aussi pour [France Télécom], il y a des sous-traitants en France mais aussi en Tunisie, [...] on a

¹¹⁷ Communiqué de presse des fédérations syndicales françaises affiliées à l'UNI « Journée mondiale le 31 mai 2007 pour l'emploi et le développement des droits à FT/Orange » : www.f3c-cfdt.fr/actualites/

créé déjà des liens et l'accord social sert [...] ils peuvent s'en inspirer... » (Membre du comité exécutif de l'Alliance, 2008).

Là, l'ACI est utilisé par les centrales syndicales françaises pour renforcer **leur pouvoir d'influence dans l'entreprise, ainsi que dans la chaîne de production**. Ailleurs, dans le reste du Groupe, notamment dans les filiales situées hors d'Europe, les organisations syndicales l'emploient plutôt pour **contourner leur Direction RH** (bien souvent peu encline à la discussion) et pour atteindre un niveau de décision plus élevé :

« Le représentant [syndical] de telle filiale appelle directement le Directeur des relations internationales... sans l'Alliance, l'accord, il n'aurait même pas pu faire ça [...] ! » (Président de l'Alliance, 2008).

L'ACI casse ainsi le mythe du siège « tour d'ivoire ». En outre, dans ces lieux où la conception du pouvoir est bien souvent différente de celle que l'on observe dans les pays occidentaux, l'ACI revêt un caractère symbolique particulier :

« Dès que vous adhérez à un syndicat vous êtes catalogués... au départ nous avons été traités de casseurs [...] au niveau de la syndicalisation, on voulait expliquer aux gens : n'ayez plus peur, voilà !, le « Grand Patron » a signé, chacun est libre de se syndiquer » (Syndicaliste d'une filiale du groupe situé en Afrique, 2008)

On voit ici qu'il sert à légitimer l'activité syndicale auprès du management local, comme auprès des salariés.

S'agissant du comportement « attentiste » du Directeur des Relations Sociales, il est observable en interne. Dans les discours de l'entreprise, on peut lire que le réseau des directeurs RH du groupe a été informé de l'existence de l'ACI. Pour autant, aucune journée d'information ou de formation n'a été organisée, à plus forte raison par la DREDD qui n'est en rien impliquée. D'ailleurs, contrairement à ce qui était prévu, aucun indicateur de suivi n'a été communiqué depuis la signature de l'accord. Par contre, **le Directeur s'est révélé bien plus actif en matière de communication tournée vers l'extérieur**¹¹⁸ :

« J'ai beaucoup présenté cet accord je l'ai présenté à l'ORSE, au Ministère du Travail [...] » (Directeur des Relations Sociales, 2008)

France Télécom s'est de toute façon engagée sur des principes que l'entreprise maîtrise :

¹¹⁸ La Direction a cependant adopté une politique extérieure de retrait sur le thème du dialogue social depuis 2008. Cette politique est probablement liée au contexte social dégradé.

« La base, les droits humains fondamentaux, [...] on a sanctifié ça, si j'ose dire, dans le cadre d'un accord international... » (Ibid.).

Au niveau local, malgré l'attitude « attentiste » du Directeur des Relations Sociales, nous avons pu constater que certains Directeurs RH, à la recherche de repères, l'utilisaient bien comme cadre de référence :

La mission « pour nous [DRH], c'est déjà de voir les accords qui ont été signés au niveau du groupe et de s'assurer que toutes les problématiques qui ont été identifiées dans ces accords [...] ont bien été prises en compte au niveau de nos politiques [...] on n'a pas toujours des cabinets de conseil à notre disposition [...]. » (Directeur des Ressources Humaines d'une filiale de la zone AMEA, 2008)

Plus surprenant, l'accord sert aussi, au moins, à deux porte-parole du dispositif RSE officiel du Groupe : le Directeur Qualité fournisseurs, dont nous venons d'exposer plus haut les fonctions, le mentionne dans les programmes de formation des acheteurs, pour leur rappeler l'obligation de « loyauté, d'intégrité et d'objectivité » qu'ils doivent honorer dans leurs relations avec les fournisseurs et sous traitants ; le Directeur Diversité de France Télécom, travaillant indépendamment du centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, se sert de la disposition « non-discrimination » contenue dans le chapitre « respect des droits humains fondamentaux » de l'ACI comme cadre de référence et instrument de légitimation :

« C'est comme les directives de Bruxelles [...] il y a des choses qui sont au niveau international et à nous de les intégrer au niveau local... » (Directeur de la diversité, 2008).

Ainsi, chez France Télécom, nous nous trouvons face à **un modèle de dialogue social finalement assez « traditionnel » transposé à l'échelle internationale**. L'ACI « caution » n'a pas gommé le rapport de force Direction-syndicats. Par contre, il a permis **de le rééquilibrer**, alors qu'il penchait largement du côté de la Direction, en créant et cimentant des solidarités d'intérêts du côté des organisations syndicales. On a pu aussi constater qu'il sert d'outil de légitimation à certains cadres RH et porte-parole RSE. Mais pour l'instant, présentons la dynamique insufflée par l'ACI d'Ampère France. Elle nous permettra notamment de mieux mettre en perspective le comportement attentiste du management de France Télécom, vis-à-vis de son ACI.

Au sein d’Ampère France, la situation est très éloignée, voire opposée, à celle de France Télécom. L’on se trouve, en effet, en présence d’une Direction des Relations Sociales très impliquée dans le déploiement de l’ACI, et d’acteurs syndicaux, impliqués mais déstabilisés par les nouvelles règles du dialogue social imposées par cet accord, d’autant qu’ils ne reçoivent pas de soutien des quatre FSI signataires.

Contrairement à France Télécom, où le travail conjoint entre organisation syndicale et Direction n’est pas encore de mise, chez Ampère France, il a été dès le départ recherché. Lors des réunions du Comité de Dialogue sur la RSE (CDRS), les syndicats du groupe et la Direction ont déterminé ensemble les articles prioritaires pour l’année. A partir de ce cadre, les filiales ont choisi leurs propres priorités dans le respect du principe de subsidiarité posé par l’accord. De plus, pour le suivi, un groupe de travail paritaire a proposé **des indicateurs** et ils ont figuré, dès 2006, dans le bilan de progrès. Il est intéressant de souligner que **les réunions du CDRS se sont basées en grande partie sur des documents et des ordres du jour émis par la Direction des Relations Sociales** qui a centralisé toutes les données des filiales pour préparer le bilan Groupe et a réalisé un recueil de bonnes pratiques. Devant l’asymétrie d’information dénoncée par les délégués syndicaux membres du CDRS, cette Direction s’est, en outre, assurée que chaque filiale présente, à ses propres organisations syndicales, un bilan local pour discussion, avant qu’il ne parvienne au siège pour l’élaboration du bilan Groupe. Par contre, les bilans locaux n’ont pas encore été perçus par les acteurs syndicaux comme co-élaborés, mais seulement, présentés pour discussion :

*« Le management dit : voilà, c’est le rapport, c’est le bilan. **Mais pour établir ce bilan, aucune participation** »* (syndicaliste membre du CDRS, 2008).

Moins organisés, les syndicats se sont retrouvés *« assommés »* sous la masse des informations. On peut donc remarquer qu’ici **les organisations syndicales sont fortement tributaires de la Direction des Relations Sociales du Groupe** et que cette situation tend à les immobiliser.

Le cadre extensif de l’accord ne joue pas en faveur des organisations syndicales :

*« Au fond depuis le départ, nous en tant que syndicat, on est plutôt sur le social, un petit peu plus sur le sociétal, que sur l’environnemental à proprement parler quoi. **Notre légitimité, on la tire des salariés** »* (membre du bureau du CDRS, 2007).

On voit ici que **les membres du bureau du CDRS ne se sentent pas à l’aise pour aborder l’ensemble des champs couverts par l’accord** et pourtant, en tant que responsables du suivi

de l'ACI, il le faut bien. Même si cet avis n'a pas été partagé par toutes les organisations syndicales, nous constatons que les thèmes présents dans l'accord ont eu tendance à brouiller les esprits et à disperser l'action. Jusqu'en 2008, on peut, en effet, observer qu'aucune action de sensibilisation n'a été entreprise par le CDRS au niveau international. Cette situation peut aussi s'expliquer par une implication limitée des quatre FSI dans le suivi de l'ACI ; peut être parce qu'aucune ne s'est sentie plus légitime qu'une autre pour soutenir le CDRS, comme le fait la FSI UNI, auprès de l'Alliance intersyndicale de France Télécom. Selon l'avis d'un délégué syndical, membre du Bureau :

« Ils nous ont un peu laissé la bride sur le cou ».

Par ailleurs, face aux moyens humains syndicaux et matériels estimés faibles, les tensions entre organisations syndicales, particulièrement françaises, ont été mises de côté tant que le rôle de secrétaire du CDRS a été tenu par un représentant du syndicat majoritaire. Au départ de ce dernier, l'enjeu de l'élection a réveillé certaines rivalités. A la date des interviews réalisées (juillet 2008), le secrétariat est assuré par un représentant de la seconde organisation syndicale en France. Entre deux rencontres du Bureau, nous avons pu constater que **la mobilisation et la communication entre organisations syndicales, sont restées limitées**. Et lors des rencontres du CDRS, d'après un membre français :

*« Ah ! C'est compliqué, parce qu'il y a des gens qui sont au Comité, qui représentent des milliers de salariés. Il y en a d'autres qui représentent 200 ou 300 salariés. **Tout le monde ne vient pas chercher la même chose**, c'est comme au Comité d'entreprise européen, il y en a qui viennent juste balancer leurs revendications ».*

L'esprit coopératif de départ n'est donc plus autant à propos. Aucune revendication de type collectif, comme celles déployées par les campagnes de France Télécom n'a d'ailleurs été menée au nom du CDRS. Mais, il est vrai que l'accord, construit et négocié collégialement, tient compte déjà de nombreuses attentes exprimées par les organisations syndicales (on y trouve par exemple une disposition sur l'intéressement et la protection sociale).

En France, malgré le caractère étendu de l'accord, les thèmes « non-salariaux » sont peu mobilisés par les organisations syndicales. La sous-traitance est le thème phare, comme dans le cadre de l'ACI de France Télécom. Tandis **que la notion de RSE est globalement mal comprise**. Selon un représentant syndical français:

« Les salariés lorsqu'ils entendent ce terme tombent de l'armoire, ils ne savent pas de quoi on parle ».

Cette notion a été perçue par beaucoup comme une question internationale, ne les concernant pas directement. Dans les pays d'Asie-Pacifique, on a retrouvé chez Ampère France une façon d'utiliser l'accord, similaire à celle observée dans les filiales hors d'Europe de France Télécom. Les représentants des salariés ont pu, à travers les rencontres du CDRS, exprimer leurs attentes de manière directe, auprès de la Direction des Relations Sociales du Groupe. On peut aussi souligner que **certaines organisations syndicales situées dans ces pays se sont mieux accommodées que les françaises de la notion de RSE**. Il faut dire qu'elle a coïncidé avec l'émergence du dialogue social. Parfois même, les pratiques de l'entreprise sur les volets environnemental et sociétal, regroupées sous l'appellation de développement durable, ont précédé le dialogue et les pratiques d'ordre purement social. Dans quelques pays, notamment ceux qui ont signé une déclinaison de l'accord au niveau national, les organisations syndicales l'ont utilisé comme un argumentaire de plus dans leurs revendications, comme nous l'a relaté l'un des représentants d'une organisation syndicale française membre du bureau du CDRS :

« En particulier, en Hongrie [un membre hongrois du Comité] disait dans le cadre d'un licenciement programmé : « j'ai mis devant le nez de mes patrons l'accord RSE pour leur dire : attention, il y a un accord » et il est convaincu que grâce à cet accord il a pu sauver quelques emplois ».

La Direction, quant à elle, considérant l'accord avant tout comme un cadre de mise en cohérence, a privilégié la sensibilisation interne et n'est intervenue à l'extérieur qu'à la suite de sollicitations (parfois en binôme avec le secrétaire du CDRS). Les directeurs RH ont été informés de l'existence de l'ACI. En France, plusieurs séminaires destinés aux cadres nouvellement embauchés et des interventions en région ont eu lieu. La Direction des Relations Sociales s'est organisée et a fait le lien entre les métiers et les filiales. Un comité stratégique managérial a été constitué pour s'assurer de l'application de l'ACI dans une approche de gestion des risques, de remontée des bonnes pratiques et de diffusion de son contenu. Des comités opérationnels Europe et France réunissant les Directeurs RH des différentes filiales et métiers ont aussi été créés et se réunissent plusieurs fois par an. **L'obligation de rendre des comptes, chaque année**, devant le CDRS et l'intégration d'indicateurs de RSE dans les revues de performance des Directeurs, ont obligé à structurer les démarches autour des thématiques de l'ACI. « Top down », le processus s'est cependant

construit avec la contribution des différents métiers. Un DRH français nous a raconté son expérience :

« On nous demande d'abord d'exprimer nos priorités, ça remonte, après c'est intégré enfin c'est agrégé, [...], et puis après ça devient des priorités niveau Groupe et après ça redescend... ».

Si l'appropriation par les salariés de l'accord reste limitée, l'objectif est clair selon la Direction des Relations Sociales :

« Il faut de l'impulsion managériale et continue, [...] de l'imprégnation dans la culture, dans les réflexes, dans le geste quotidien, du sens et puis une pertinence et une continuité dans la volonté managériale ! Nous on est plutôt sur ce schéma là »

(Responsable du suivi de l'accord au sein de la Direction des Relations Sociales, 2008).

On voit qu'à partir de l'ACI, une véritable dynamique, impulsée par la Direction des Relations Sociales, est mise en œuvre au sein d'Ampère France. L'ACI, a ainsi influé la stratégie du groupe dans pratiquement tous les domaines couverts par l'accord. Par exemple, des avancées ont été obtenues en matière d'accès à l'énergie, dans certains pays hors d'Europe et trois faits majeurs dans l'histoire du Groupe lui sont attribués : les conditions exemplaires de cession des filiales sud-américaines, l'existence de systèmes d'intéressement sur le périmètre de l'accord, et de larges progrès en matière de lutte contre les discriminations dans les pays d'Europe de l'Est.

Ainsi à Ampère France, la décentralisation, si elle a eu **l'avantage de laisser s'exprimer toutes les organisations syndicales, a conduit ces dernières à se confiner à leurs revendications nationales**. Dans ce contexte, le dialogue a surtout été entretenu entre les organisations syndicales françaises, peu à l'aise avec la notion de RSE, et la Direction des Relations Sociales, très impliquée dans le déploiement de l'ACI. Le choix des plans d'action et la mise en œuvre des décisions ont d'ailleurs été pour l'essentiel, gérés par cette Direction.

Le tableau 13, ci-dessous, résume les rôles tenus par les différents protagonistes des ACI :

TABLEAU 13 :
DYNAMIQUE DES ACI DE FRANCE TELECOM ET D'AMPERE FRANCE

	France Télécom	Ampère France
Alliance / CDRS	<ul style="list-style-type: none"> - campagnes de sensibilisation - suivi du déploiement de l'ACI (réunions) - actions de revendications (rémunération, dialogue social) - soutien aux acteurs syndicaux locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi du déploiement de l'ACI (réunions, bilans, indicateurs notamment sur les volets social, gouvernance, et les actions en faveur d'un accès étendu à l'électricité)
Organisations syndicales française	<ul style="list-style-type: none"> - thèmes forts : relation fournisseurs/sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi en comité spécifique - thèmes forts : relation fournisseurs/sous-traitants, nouveaux thèmes sociaux
Organisations syndicales Hors France	instrument de pression pour les questions sociales au sein des filiales	
Direction groupe	<ul style="list-style-type: none"> - promotion externe (attitude de retrait depuis 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - plan stratégique - structuration du processus de déploiement de l'ACI en respectant le principe de la subsidiarité - promotion externe limitée (avec la présence de représentants syndicaux)
Directions locales	cadre de référence pour les managers RH et les correspondants RSE	

Donc, l'effectivité d'un ACI ne dépend pas de sa forme puisque des résultats ont été obtenus : dans le cadre de l'ACI « caution » de France Télécom, caractérisé par une organisation construite sur la base d'un rapport de force traditionnel, s'exerçant à l'échelle internationale, comme dans celui de l'ACI « solide », « concret » d'Ampère France reposant sur une organisation consensuelle, **mais plutôt de la capacité des acteurs à trouver et négocier une forme qui convienne à leurs objectifs**. Cette interprétation rejoint celle de Pezet (2005), lorsqu'il observe la négociation et les effets des Conventions Collectives nationales intégrant la gestion des compétences.

Chez France Télécom, l'étude a bien mis en lumière le refus de la direction de s'inscrire dans le modèle social propre aux entreprises publiques françaises (et surtout de l'exporter vers les pays à bas coûts de main d'œuvre). Cependant, cette idée ne déplait pas à l'Alliance, déterminée à poursuivre ses actions de revendications pour aligner les standards sociaux, voire sociétaux (enjeu du service public de télécommunication) de l'entreprise sur ceux de la

France. La forme « caution » de l'ACI jusqu'ici lui a, en tout cas, permis d'obtenir des résultats conséquents.

Il est aussi intéressant de souligner la distanciation opérée par le Directeur des Relations Sociales entre le métier des Ressources Humaines et le dispositif RSE officiel du Groupe. Elle révèle bien que l'absence du « S » dans la dénomination de ce dispositif jusqu'en 2010, n'était pas anodine. **Quant à la comparaison avec le cas Ampère France, elle permet de mettre en relief que l'association des logiques du DD et du SP peut être bénéfique pour le développement de l'entreprise, autrement que dans une perspective d'opportunité d'innovation et de rationalisation productive.** Au sein d'Ampère France, à la recherche de positions communes, le CDRS a été créé comme une instance de suivi de l'ACI et a donné un ton aux relations sociales internationales, bien différent de celui caractérisant celles locales au sein du groupe, notamment en France : « *Le plus on monte, plus c'est consensuel. En bas ça pique, [...] Donc jusqu'au Comité d'entreprise européen, c'est les relations sociales dures. Ca se fritte...* ». Le choix de thématiques RSE a conforté ce mouvement puisque comme le souligne l'un des représentants syndicaux français : « *Le dialogue s'accroche sur des bases non polémiques sur lesquelles on a toutes les chances entre Syndicats et Direction de se retrouver* ». **Côté management, les outils mis en place par la direction ont permis de fédérer et structurer le Groupe** au niveau International. Par la recherche de bonnes pratiques et la définition de thématiques communes, les différents métiers et filiales ont trouvé des ponts à exploiter et se sont, en outre, décloisonnés. A force de discussions et d'échanges multilatéraux, c'est bien un nouveau modèle qui a éclos, s'appuyant sur l'héritage des valeurs de SP de l'entreprise tout en intégrant des préoccupations locales d'autres pays et se tournant vers de nouveaux modes de management.

Résumé : IV. Le dispositif RSE hybride de France Télécom

Notre objectif dans ce chapitre était donc de mettre en lumière la manière dont la RSE se déploie, au niveau du Groupe, d'Opérations France (OPF) et aux nouvelles frontières de l'entreprise (précisément, dans les domaines de la relation-fournisseurs et des relations sociales).

Nous avons commencé ce travail en explorant le mode d'existence de la démarche RSE au niveau Groupe pour comprendre comment celle-ci, apparemment hétérogène et décentralisée, renvoie à l'extérieur la représentation d'une forme uniformisée et systématisée.

Nous nous sommes d'abord intéressée au centre de traduction et à son organisation. Nous avons alors pu constater que la relation de dépendance, qui lie ce centre aux autres entités du Groupe, justifie en partie son approche plutôt « window dressing » et sa logique Business Case et qu'elle facilite l'émergence de dispositifs RSE se construisant dans une relative indépendance.

L'analyse des différents dispositifs RSE « autonomes » du Groupe a, ensuite, révélé que certains d'entre eux s'inscrivent dans la continuité de l'approche plutôt « window dressing » du centre de traduction, quand d'autres relèvent du registre du « symbolique » ; et d'autres encore de celui de la transformation du « cœur de métier ».

Nous avons aussi mis en exergue qu'il revient au centre de traduction de définir des stratégies (jeu de compromis, utilisation de l'outil de reporting RSE,...) pour identifier ces différents dispositifs, les agréger (selon les trois orientations, structurant le dispositif RSE officiel de France Télécom: « inclure », « être attentif », « préserver ») et les présenter dans le rapport annuel « Responsabilité d'Entreprise et DD » de France Télécom. De l'extérieur, la démarche RSE semble alors bien marquer une forme d'unification, de systématisation.

Au niveau d'Opérations France, où s'ancre l'esprit du SP et où se déploie depuis un certain temps, la « RSE », notre objectif était de mettre en lumière la manière dont le(s) dispositif(s) RSE prend (nent) forme(s) maintenant, et s'intègre(nt) dans les pratiques quotidiennes de la filiale.

Nous avons d'abord exploré les modes d'agissement des porte-parole RSE d'OPF. Ces acteurs entretiennent une relation plutôt tendue avec les membres du centre de traduction, mais déploient bien une RSE plutôt « window dressing » influencée par l'impulsion d'un management, plaçant au cœur de sa stratégie, la rentabilité des ventes et donc *in fine* la satisfaction des actionnaires du Groupe. Nous avons ensuite analysé l'inscription de la RSE dans les pratiques des Directeurs de boutiques, et notamment montré qu'entre les discours tenus par les porte-parole RSE du Groupe et les pratiques de terrain, plusieurs contradictions sont manifestes et qu'elles révèlent les difficultés d'une intégration effective de la RSE dans l'entreprise. Aucun lien, entre SP et RSE, n'a par ailleurs été évoqué par les acteurs rencontrés.

Aux nouvelles frontières, l'analyse du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et les éclairages comparatifs que nous avons mobilisés (deux dispositifs « Achats responsables » d'entreprises privées multinationales et deux autres de grands services publics de réseaux) ont permis de dégager deux grandes tendances de dispositifs « Achats responsables » (Brabet, à paraître) :

- ceux « partenariaux » centrés sur la «*shared value*», la valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorisent un travail en commun ;
- et ceux de contrôle, avant tout défensifs, qui visent principalement à protéger l'image de l'entreprise des scandales qui pourraient l'éclabousser, et dans la mesure du possible à la faire briller.

Aujourd'hui, France Télécom allie ces deux types de dispositifs, mais pour l'instant, n'utilise le dispositif partenarial que dans le cadre d'opportunités en lien avec la dimension environnementale du DD. France Télécom ne réalise, en outre, guère d'efforts en matière de contenu des normes sociales appliquées aux achats, contrairement aux deux grands services publics de réseaux de l'échantillon.

Quant à l'analyse du dispositif agissant dans le domaine des relations sociales de l'entreprise : l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, la comparaison avec l'ACI d'Ampère France a permis de justifier le caractère d'objet « caution » que nous lui avons attribué après notre première investigation. Notre objectif était, ensuite, de vérifier si ce type d'objets crée bien de larges possibilités d'action pour ses utilisateurs et s'il favorise l'émergence d'effets surprenants comme nous l'avons souligné dans la première partie de la thèse.

L'étude a bien confirmé ces deux points. Nous avons en effet observé que les organisations syndicales (organisées en Alliance intersyndicale) ont obtenu de la part de la Direction l'application de mesures nouvelles en faveur de salariés de filiales situées hors d'Europe, alors que la Direction présentait l'ACI comme « *une politique venant constater l'existant* ». Nous avons aussi tiré deux enseignements plus généraux :

- l'effectivité d'un ACI repose, surtout, sur la capacité des acteurs à trouver et négocier une forme qui convienne à leurs enjeux (Ngaha et Gissinger, 2010) ;
- la conjonction des logiques du DD et du SP peut être bénéfique pour le développement de l'entreprise, autrement que dans une perspective d'opportunités d'innovation et de

rationalisation productive. Au sein d'Ampère France, une dynamique d'échanges, de partages de bonnes pratiques entre personnels de métiers et d'entités divers et partenaires sociaux, autour de l'ACI, bâti en tenant compte de l'héritage du SP, a en tout cas semblé, au moment de notre étude, favoriser l'instauration d'un climat interne favorable à la productivité.

Conclusion du chapitre IV

Dans ce chapitre, nous nous sommes donc consacrée à l'étude de la dynamique du (des) dispositif(s) RSE de l'entreprise. Au niveau Groupe, nous nous sommes demandée s'il émerge un dispositif avec ses discours, ses objets, ses règles, ses acteurs,..., éventuellement décliné, ou au contraire plusieurs dispositifs, peu connectés, même s'ils sont classés sous un vocable commun. Dans les espaces d'action que constituent Opérations France, le département en charge de la relation fournisseur au sein de la direction des Achats ainsi que celui des relations sociales internationales dans la direction Ressources Humaines, nous nous sommes centrée sur la manière dont les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent d'autres dispositifs « autonomes »).

Qu'avons-nous appris ?

D'abord, l'analyse du mode d'existence de ce dispositif, à l'échelle du Groupe, a permis de souligner que toutes les décisions et actions engageant l'énoncé « la RSE » étaient loin d'être impulsées par le centre de traduction du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Il émerge, en effet, plusieurs dispositifs « autonomes », dont certains se présentent comme des déclinaisons du dispositif officiel et d'autres comme déconnectés de ce dernier.

Le dispositif RSE officiel du Groupe et les dispositifs « autonomes » s'organisent et remplissent des fonctions bien différentes dans le Groupe :

- Le dispositif RSE officiel, centré sur la communication et l'anticipation des risques, s'est révélé comme plutôt défensif et garant de la préservation des sources de valeurs financières de France Télécom ; on peut le qualifier de plutôt « window dressing », car le discours prime sur l'impulsion d'actions en faveur du DD, mais sous contrainte, dans la mesure où son orientation est, en grande partie, le produit de sa situation de dépendance vis-à-vis des autres entités du Groupe. Pour le mettre en œuvre, le centre tient compte des attentes des agences de notation extra financière, des clients grands comptes, voire des fournisseurs stratégiques, des comportements de ses concurrents,... et présente la RSE comme un avantage (logique du Business Case). Ce centre s'appuie sur un large réseau de porte-parole et d'actants non-

humains (logiciel de reporting RSE, rapport annuel Responsabilité d'Entreprise et DD,...). Ce centre exerce surtout de l'influence auprès des filiales peu expérimentées dans la RSE. Les autres dispositifs « autonomes » créent, soit des effets d'image soit de l'innovation et de la rationalisation productive. Les effets d'image sont le produit des dispositifs symboliques. On va au-delà de la communication pour entreprendre des actions, identifiées comme socialement responsables, sans intention cependant de toucher au cœur des situations. Ces dispositifs symboliques ne mobilisent que peu d'actants dans la mesure où ils n'ont pas vocation à transformer les pratiques quotidiennes de l'entreprise (cas de l'accord cadre international (ACI). L'innovation et la rationalisation productive relèvent des dispositifs de cœur de métier. Ils impliquent, au contraire, d'importants moyens, car on a affaire à de véritables politiques d'innovation qui touchent un ou plusieurs des maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise (révision des choix d'investissement dans le développement de produits nouveaux, des méthodes de production, de distribution, réaménagement des compétences internes, des interfaces producteurs/fournisseurs/distributeurs/clients,...). Ces dispositifs de « cœur de métier » concernent ceux de l'Innovation, du Marketing, de la R&D, voire des Achats.

Tous ces dispositifs se rejoignent, par contre, autour de la **logique du Business Case**.

Ils lient systématiquement les logiques du DD et de la profitabilité, très souvent en répondant à des exigences court-termistes, de MVA (développement d'objets conviviaux pour l'environnement,...) ; plus rarement, en tenant compte de celles du Développement Durable, mais aussi de la logique du SP tout en adoptant une logique de profitabilité long terme (stratégies BOP, de l'intérêt général par procuration,...). Ce consensus autour de la logique du Business Case, permet alors au centre de traduction de réaliser un travail d'harmonisation de l'ensemble des dispositifs : des enjeux globaux et fédérateurs sont définis (inclure, être attentif, préserver) et lui offrent la possibilité, le moment venu, de valoriser la démarche RSE de France Télécom auprès des agences de notation extra financière, des médias...sous une forme cohérente.

Quant à l'analyse dans les espaces d'action, elle a permis de mettre en lumière que **le caractère managérial du dispositif RSE officiel est un trait commun à l'ensemble des dispositifs classés sous le même vocable au sein de France Télécom**. Dans les trois espaces d'action, **le dialogue avec les parties prenantes** est, en effet, faible. Il est engagé cependant dans deux situations, lesquelles obéissent à des logiques différentes :

- **l'une utilitariste et pro-active**, de l'ordre du marketing classique ou d'une vision plus relationnelle/partenaire. Ainsi, OPF engage-t-il un « dialogue » avec les parties prenantes clients dans une approche très semblable à celle de l'enquête d'opinion. Ainsi, le service Achat noue-t-il, au contraire, un partenariat progressif avec la SAGEM, l'un de ses fournisseurs stratégiques.

- **l'autre défensive**, le dialogue s'engage alors en réponse à une pression exercée par de nouvelles normes sociales, bien souvent professionnelles ou par un contre-pouvoir de l'entreprise. Ce dialogue peut alors mener à la construction d'un dispositif symbolique, conçu à partir d'objets relevant du registre de la caution, comme cela s'est produit dans le domaine des relations sociales (cas de l'ACI), mais il peut aussi aboutir à d'autres types de dispositifs (window dressing ou plus probablement de cœur de métier), tout dépend de la volonté des acteurs et des perspectives qu'offre le projet.

Dans les situations analysées, nous avons aussi pu observer **que le comportement des parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise face aux traductions RSE est fortement conditionné par leur mode de conception (assimilation, caution, appropriation):**

- **le mode de l'assimilation** vise un changement effectif dans les pratiques, à partir de lignes directrices strictes, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un contrôle de la part des porteurs des initiatives RSE. A OPF, on a vu par exemple, la manière dont l'une des actions phares de la filiale, l'action en faveur de la facture électronique est intégrée dans les pratiques quotidiennes des Directeurs de boutique de vente, sans tenir compte de leur avis : des objectifs, des indicateurs de suivi sont définis et s'intègrent dans l'évaluation des vendeurs. Plus généralement, cette étude a révélé l'effet du mode de l'assimilation sur les représentations de la RSE des membres d'OPF où se déploie un dispositif de type authentiquement « window dressing ». Ces lignes directrices, dans un environnement déjà extrêmement cadré (politique de standardisation des boutiques) limitent d'emblée le champ d'action des salariés. Ne pouvant pas tirer parti de la RSE, ces derniers la considèrent avant tout comme un exercice d'image, de marketing (ce qui d'ailleurs correspond bien au rôle attribué à la RSE dans cette filiale) et remplissent les missions qui leur sont assignées dans ce cadre, uniquement quand le contrôle est effectif (par exemple, en l'absence de contrôle, les Directeurs de vente ne jouent que très partiellement leur rôle de formateur pour diffuser la Charte éthique).

- **le mode de conception pour l'appropriation**, destiné dans l'entreprise aux parties prenantes stratégiques, au contraire, permet à ces dernières de participer activement à l'initiative RSE et d'y trouver un intérêt fort. Tel est le cas, en ce qui concerne le traitement de fournisseurs stratégiques pour contribuer au DD. Nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer des fournisseurs stratégiques pour mieux comprendre leurs réactions vis-à-vis de l'approche partenariale initiée au nom de la RSE. Néanmoins le succès du partenariat France Télécom-Sagem, au travers de la commercialisation d'une gamme de téléphones avec étiquetage « écologique », révèle qu'un travail commun a bien été mis en place et que celui-ci s'est construit, non à partir de procédures pré-définies, mais a mûri progressivement au travers d'une série d'expérimentations.

- enfin, **le mode de la caution** qui n'implique que très partiellement le management, laisse d'importantes marges de manœuvre aux parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise. Chez FT, nous avons centré notre attention sur le dispositif de l'ACI, impliquant le contre-pouvoir syndical, et conçu par le management sur ce mode de la caution. Cette étude a révélé que les effets surprenants, déjà identifiés par d'autres recherches, ont bien émergé. Les partenaires sociaux ont, en effet, obtenu la mise en œuvre de nouvelles mesures dans le domaine des conditions de travail, alors que l'ACI était présentée par son responsable au sein de France Télécom comme « *une politique venant constater l'existant* ». Mais, il convient de souligner que l'on se trouve face à un contre-pouvoir organisé et habitué à jouer le rapport de force avec l'entreprise.

Par ailleurs, si nous nous situons dans une perspective plus dynamique, nous avons pu observer des évolutions importantes du dispositif RSE, de sa naissance jusqu'à nos jours. D'abord, très largement centré sur la communication et pris en charge par un centre de traduction officiel, il influence aujourd'hui de nombreux acteurs de l'entreprise qui participent désormais à sa construction. Originellement conçu comme très éloigné de la logique du SP, aujourd'hui il en mobilise parfois l'esprit pour se développer.

Nous proposerons, maintenant, de conclure cette partie, en discutant justement de l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité, telle qu'elle s'est traduite au sein de France Télécom.