

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABLEAU 11:  
ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEPLOIEMENT DES ACI DE FRANCE TELECOM ET  
D'AMPERE FRANCE RENCONTRES

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

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

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

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

Nous avons alors reconstitué l'histoire des ACI et la manière dont ils transforment les relations sociales des deux entreprises. Nous en présenterons maintenant le résultat<sup>106</sup>.

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

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

---

<sup>104</sup> Grille de codage pour l'analyse des informations d'entretiens.

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

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

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

**Au sein d'Ampère France**, le dialogue social occupe depuis toujours une place centrale dans la stratégie de développement de l'entreprise. En effet, les fondements de l'entreprise reposent sur un projet original, conçu lors de sa création en 1946, par le Ministre de la Production de l'époque, également dirigeant de la fédération de l'éclairage CGT (centrale historique) et dans lequel est conféré un « *pouvoir considérable aux Organisations syndicales pour tout ce qui touche aux questions de personnel* » [Picard J-F. et al, 1985 : p. 45]. Ce projet intègre un « modèle de gouvernance tripartite »<sup>107</sup> et une « quasi constitution interne » [Tixier P-E., et Mauchamp N., 2000 : p. 8] qui définit un statut spécifique<sup>108</sup> pour les salariés de toutes les Industries Electriques et Gazières en France, prévoyant de nombreuses innovations sociales pour l'époque. Cette phrase du Directeur Général de 1947 à 1962, illustre bien les rapports entre les organisations syndicales et la Direction de l'entreprise, entre tensions intenses et collaboration : « *Mes relations avec les Syndicats, elles ont toujours été très mauvaises...mais très bonnes* » [Picard J-F. et al, 1985 : p.32].

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

**A Ampère France**, ce fut au cours d'une séance plénière du Comité d'entreprise européen en 2003, que les représentants du personnel et la direction se mirent d'accord pour négocier les termes d'un ACI. Lors de ce Comité, la Charte éthique d'Ampère France a été soumise à consultation. A une démarche unilatérale, les organisations syndicales ont préféré une démarche concertée et l'idée de la négociation d'un accord a été retenue. On voit donc se développer, ici, la même controverse que chez France Télécom lorsqu'en 2002, sa Direction des Ressources Humaines avait présenté la Charte éthique du groupe au personnel. Le thème de la RSE a été proposé par la direction. Il a plutôt effrayé l'organisation syndicale majoritaire, mais, des discussions entre syndicats ont néanmoins abouti à son adhésion au projet. Pour certaines des organisations syndicales, un accord sur la RSE était perçu comme un point d'appui pour des négociations au niveau des filiales hors de France. Pour d'autres, il s'agissait de formaliser des normes communes qui pourraient devenir « légalisables ». Ils s'inscrivaient dans une conception de l'encadrement démocratique de la RSE, où celle-ci sert de levier pour développer des initiatives multi-stakeholders, et non purement managériales, qui formeront la base de lois futures plus contraignantes. Enfin, d'autres encore voyaient dans la RSE, la promesse d'un progrès des pratiques jouant sur les conditions sociales à l'échelle du Groupe. Du côté de la direction, il n'y avait ni dispositif ni centre de traduction officiel pour la RSE, mais plusieurs démarches indépendantes : sociétale, éthique... Aussi, l'accord a-t-il été perçu et conçu comme un cadre permettant de donner une cohérence aux quelques 250 engagements du Groupe. Quatre enjeux globaux et fédérateurs sont ainsi visés au travers de l'ACI : réaffirmer la spécificité d'Ampère France, en tant que prestataire d'énergie, vital pour le DD ; accompagner l'internationalisation récente du Groupe ; enrichir le dialogue social ; contribuer à maîtriser les risques, tout en mobilisant et motivant les salariés<sup>109</sup>. On peut donc remarquer que les finalités poursuivies par les syndicats et la direction concordent.

---

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

Une nouvelle controverse a émergé au sujet des conditions de la signature de l'accord. D'un côté, la Direction tenait à la signature unanime des cinq organisations syndicales françaises, de l'autre, le syndicat majoritaire, la CGT, imposait la participation aux négociations de toutes les organisations syndicales nationales françaises, mais aussi celle des filiales étrangères, dans le périmètre prévu pour le futur accord. Pour la préparation de ces négociations, toutes les organisations syndicales, et notamment les deux françaises majoritaires, ont travaillé de concert. La Direction a proposé le document de base pour les négociations à venir. En réponse à l'exigence de la CGT, un séminaire de trois jours a été organisé, réunissant les syndicats des filiales, les FSI concernées<sup>110</sup>, une équipe managériale, des experts externes de la RSE, des ONG et des représentants de consommateurs. Pour les pays d'Asie-Pacifique un Comité de Concertation Asie Pacifique (CCAP) a été créé. Ce séminaire a permis à tous les acteurs de s'entendre sur les notions abordées. Le projet de texte (qui contenait en partie les thèmes sur lesquels la Direction Ressources Humaines travaillait dans son projet d'agenda social en France) n'a pas posé de problèmes. Les témoignages ont fait part du « réalisme » et du pragmatisme des acteurs en présence :

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

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

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

---

<sup>110</sup> A savoir l'ICEM, l'OIEM, l'ISP, et la FMTI

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

*« Les signataires considèrent que l'accès à l'électricité est un facteur majeur de développement économique et social, et un facteur clé de la lutte contre la pauvreté. Environ 2 milliards de personnes (soit un tiers de l'humanité) n'ont pas accès à ce service indispensable et davantage encore n'ont pas accès à une source fiable. Le Groupe Ampère France et les sociétés qui le composent prennent des initiatives, ou s'y associent en partenariat, pour favoriser dans différents pays, et en particulier dans les régions où elles sont implantées, un meilleur accès des populations à l'électricité<sup>112</sup>. Ces initiatives tiennent compte des contextes locaux, en particulier des exigences des autorités de régulation ».* (Extrait de l'ACI sur la RSE du groupe Ampère France).

Jouant le rôle de dispositif RSE de l'entreprise, l'ACI s'appuie sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes du Pacte Mondial et les « guidances » internes de l'entreprise. Il a été prévu la mise en place d'un organe mondial de suivi constitué des organisations syndicales signataires : le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale (CDRS). La création d'un Bureau de ce comité a d'abord été posée comme une éventualité mais a pris rapidement forme. Ce bureau se compose de représentants du personnel par zones géographiques. Il a été décidé que ses membres se réuniraient deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés. Des représentants des deux premières organisations syndicales françaises au sein d'Ampère France ont été de fait désignés au Bureau du CDRS. Hors de France, il faut se coopter par zone<sup>113</sup> pour faire partie du CDRS. Un secrétaire élu pour une année par les membres du CDRS assure la coordination des échanges entre membres du Bureau. Il n'y a pas eu d'indicateurs prévus, mais des objectifs qualitatifs mentionnés explicitement dans trois articles avec une échéance à respecter. Un bilan doit être remis aux signataires un mois avant la rencontre annuelle entre la direction et les membres du CDRS. Au cours de cette rencontre ce bilan est présenté et discuté. Des ONG peuvent être invitées à cette séance :

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

On soulignera ici la distanciation exprimée par le rire.

Nous présentons maintenant **une synthèse de notre analyse** (tableau 12) avant de nous centrer sur la manière dont les protagonistes ont saisi les ACI et ce qu'ils en ont fait de leur création jusqu'en 2009<sup>116</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Résumé : IV. Le dispositif RSE hybride de France Télécom**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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