Le service public et la RSE en France une perspective théorique et méthodologique

Nous avons analysé dans le chapitre précédant, les liens qui se sont établis historiquement entre le SP et la RSE, en nous centrant sur le contexte de la France.

Nous allons maintenant aborder, plus directement, l'analyse des articulations possibles entre le SP et la RSE, en particulier en ce qui concerne les grands services publics de réseaux et réfléchir dans ce cadre, à la manière de les observer, de les interpréter et d'évaluer leur capacité à contribuer au bien commun.

Différentes conceptions du rôle de l'Etat et des services publics, des Initiatives Volontaires d'entreprises, de la recherche de la profitabilité et de leur articulation, sous-tendent les évolutions historiques observées en France. En se centrant sur la RSE, c'est à ces conceptions que s'est intéressée Brabet (2004, 2006, 2009), tentant de les modéliser et de se situer aussi dans une perspective prospective. Nous commencerons ce chapitre en rappelant la modélisation ainsi opérée et en présentant les résultats de travaux d'auteurs qui ont exploré le lien RSE-SP dans les grands services publics de réseaux. Nous explorerons l'espace des possibles en élaborant des scénarii de démarches RSE articulant logiques de SP, de DD et de profitabilité. Nous les utiliserons ensuite pour construire le cadre théorique et méthodologique de notre recherche (II.1).

Nous poursuivrons en présentant les principaux concepts retenus pour structurer notre recherche. La notion de dispositif, telle que l'a forgée Foucault, constitue la pierre angulaire de notre cadre théorique. Nous montrerons sa capacité à rendre compte de la dynamique d'une (de) démarche(s) RSE dans les entreprises qui nous intéressent et ses répercussions sur les individus et la société. Nous mobiliserons, en outre, la grille d'analyse de la sociologie de la traduction pour observer le processus d'ancrage de cette (ces) démarche(s) RSE dans les pratiques managériales de l'entreprise (II.2).

Nous terminerons ce chapitre en présentant le cadre méthodologique et les terrains de notre recherche. Nous soulignerons que nous avons utilisé la méthode du cas de recherche appuyée de l'analyse comparative et que dans le cadre de notre attachement au programme ANR sur le « Potentiel régulatoire de la RSE » nous avons décliné et adapté un protocole de collecte et de traitement des informations partagé par les chercheurs appartenant à ce programme. Nous consacrerons les pages suivantes de cette section à la présentation des terrains de recherches. Nous insisterons notamment sur les raisons qui ont présidé à leur sélection (II.3).

II.1. Saisir les modes d'articulation du service public et de la RSE

Nous avons mis précédemment en lumière les capacités et les limites du SP et de la RSE à répondre de façon durable et équitable aux besoins des individus et de la société.

Nous souhaitons maintenant :

- explorer l'univers des possibles articulations des logiques qui les sous tendent et de la recherche de profitabilité dans les grands services publics historiques de réseaux

- et élaborer des scénarii présentant différents modes, actuels ou potentiels, de définition (s) de la RSE et de démarche (s), adaptés au contexte de ces entreprises.

Pour y parvenir, nous rappellerons d'abord, la modélisation des conceptions de la RSE opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) ; Brabet et Maurel (2009). Nous la présenterons comme une synthèse des évolutions des conceptions historiques mises en exergue dans le chapitre précédant (II.1.1).

Nous nous intéresserons ensuite aux travaux d'auteurs qui ont exploré le lien RSE-SP dans les grands services publics de réseaux français. Ils nous éclaireront sur la manière dont ces entreprises appréhendent une RSE volontariste (II.1.2).

Puis, nous préciserons les scénarii qui structureront notre cadre théorique. Ils sont au nombre de trois. Deux de ces scénarii décrivent des situations extrêmes, contrastées de déploiement de démarche RSE dans un grand service public de réseaux. Le contraste repose sur l'importance, plus ou moins forte, accordée aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Le troisième projette une vision plus nuancée (II.1.3).

II.1.1. Une modélisation des conceptions de la RSE

Brabet (2004, 2006, 2009) ; Brabet et Maurel (2009) distinguent quatre grandes conceptions de la RSE[43] en fonction notamment de leur manière différente de hiérarchiser les trois piliers du DD : « *le premier modèle affiche clairement sa priorité économique sans discussion possible. Le deuxième et le troisième modèle discutent de la priorisation à travers la RSE dans le cadre de l'économie de marché. Le quatrième et dernier modèle ne croit la priorité*

[43] Les auteurs ont construit leur modèle de RSE à partir d'une exploration de la littérature, du contenu de discours et d'observations de pratiques s'inscrivant dans le champ relativement récent de la RSE.

sociale ou environnementale possible que si certains biens (matériels ou immatériels) sont sortis du marché pour en redéfinir collectivement la valeur » (Brabet et Maurel, 2010, p. 63). Nous rappelons cette modélisation, en insistant plus particulièrement sur les deux derniers modèles car l'un, le modèle de la « *régulation démocratique de la RSE* », renvoie au système hybride français de la RSE et l'autre, celui « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* », met en scène des possibles articulations entre le SP et la RSE, entendue comme l'ensemble des Initiatives Volontaires d'entreprises. Nous détaillerons ensuite la façon dont celle-ci va nous guider dans la construction de notre cadre d'analyse.

Le premier modèle, fondé à partir des théories de l'économie classique et néo-classique, correspond à l'approche de la **« *primauté des actionnaires* ».** Il présente les marchés « efficients », permettant naturellement la convergence entre l'intérêt individuel et collectif, comme le meilleur mode de régulation. Dans cette perspective, la mission pour les entreprises consiste à satisfaire les actionnaires, en leur assurant la hausse du cours de l'action et en leur versant des dividendes, les plus élevés possibles et c'est par la réussite de cette mission que les entreprises contribuent au bien être collectif. Les entreprises n'ont donc pas à se préoccuper des deux autres piliers du DD. On peut classer dans ce courant, les disciples de Friedman (1962)[44] comme Henderson (2001). Ce dernier soutient la thèse que les discours tenus par les entreprises en faveur du DD ne font que susciter des attentes infondées et incohérentes (prise en compte de mesures excessives pour la protection de l'environnement ; élévation du niveau des normes de travail risquant de nuire à la liberté de contracter, etc.) car les entreprises, dans le système de concurrence qui caractérise nos économies, ne pourront jamais les satisfaire.

Le second modèle est celui **« *du volontarisme des parties prenantes* »** qui renvoie à la représentation dominante de la RSE, celle qui s'adosse à la notion de *stakeholders* (ou parties prenantes de l'entreprise) et à ses approfondissements théoriques, d'où le nom de ce modèle. Il se réfère à l'idée que *« l'autorégulation prime grâce au Business case et au volontarisme des acteurs. S'il n'existe pas de convergence « naturelle » des intérêts entre actionnaires et parties prenantes, on peut surmonter les contradictions par une bonne gestion »* (Brabet et Maurel, 2009, p.69). Cette croyance en une articulation harmonieuse entre les intérêts des

[44] Friedman M., (1962), ***Capitalism and Freedom***, Chicago University Press. L'économiste néo-libéral Milton Friedman (1912-2006) percevait la RSE comme un risque pouvant détourner l'entreprise de sa seule responsabilité : maximiser les profits pour l'actionnaire.

actionnaires et ceux de la société en général, sans qu'intervienne la régulation publique, imprègne les référentiels et normes de RSE, comme nous l'avons montré précédemment. C'est en effet le point de vue partagé et promu par l'OCDE, l'ONU, la Commission européenne qui lie constamment dans ses discours compétitivité et RSE, les consultants, les agences de notation extra-financières, etc. qui élaborent et/ou améliorent les référentiels, textes ou outils de gestion en faveur de la RSE.

Le troisième modèle est dénommé **« *la régulation démocratique de la RSE* »** et part du constat d'un engagement en faveur des piliers social et environnemental du DD finalement réduit et très inégalement réparti entre les entreprises. Il renvoie au système hybride de RSE de la France, mêlant des Initiatives Volontaires d'entreprises et des politiques publiques établies collectivement selon un procédé qui se veut démocratique (Grenelle de l'environnement). Ce modèle se fonde en effet sur l'idée que pour que l'ensemble des entreprises puisse devenir plus responsable, il y a nécessité de **mettre en place une organisation collective, dans laquelle les institutions démocratiques seraient en mesure d'interdire certaines pratiques et d'édicter des normes, à la fois contraignantes et incitatives, favorisant l'exercice de la RSE**. La production de ces normes est ici conçue comme un processus faisant intervenir différents acteurs aux points de vue et aux intérêts parfois divergents. Les normes peuvent se construire dans les entreprises, dans les partenariats sectoriels qu'elles initient, puis être étendues. Elles peuvent résulter d'innovations, de négociations et de compromis (sur le modèle de la convention collective, du Grenelle de l'Environnement ou encore de l'ISO 26000 si celle-ci devait progressivement prendre force de loi). Il s'agit, au travers d'incitations et de contraintes, de renforcer les externalités positives et de minimiser les externalités négatives de l'activité des entreprises. Ce modèle reconnaît donc la conflictualité éventuelle des intérêts. Contrairement au modèle précédent reposant sur une *« vision firmocentrée de la société »* (Brabet et Maurel, 2009, p.61), l'entreprise est ici considérée comme un acteur parmi d'autres de la société et participe à son organisation et son développement. Cette société est alors comprise comme un système socio-économique dans lequel les dimensions culturelles tiennent une place essentielle. Pour les tenants de ce modèle, le mouvement de la RSE, tel qu'il se manifeste aujourd'hui, est dès lors perçu comme ambivalent (Utting, 2005, par exemple). Il peut en effet déboucher soit sur une régression soit sur une progression de l'état de la société. Ce résultat dépend de la force des

prises de conscience et des mobilisations collectives ainsi que de la construction d'une approche transversale des politiques en faveur de la RSE.

Le dernier modèle correspond à celui **« *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* ».** Il repose sur une vision contestataire de la pensée libérale et ses tenants perçoivent dans le mouvement de la RSE un double danger : celui d'une perte de contrôle démocratique sur ce qui relève de l'intérêt général, au travers de ce développement d'initiatives autorégulées d'entreprises se substituant à la décision collective des citoyens (cette crainte est partagée avec les tenants du modèle de la régulation démocratique de la RSE) ; mais aussi, celui d'entretenir le mythe que le seul marché, s'il est socialement responsable, est capable d'assurer le bien être collectif dans des conditions de justice sociale. La RSE viendrait alors rendre *« obsolète la solidarité qui justifie les mécanismes de redistribution des richesses et le financement de biens publics (locaux, régionaux, mondiaux) ainsi que celui du patrimoine commun de l'humanité.* » (Brabet et Maurel, 2009, p.73). Ces hypothèses se fondent sur le constat que le mouvement de la RSE est d'une part, concomitant à la montée de l'économie de marché ; et d'autre part, lié à l'absence ou au laisser-faire de l'Etat-providence dans le domaine économique. Comme le modèle précédent, celui-ci **défend la thèse d'un contrôle démocratique de la RSE mais ajoute donc l'idée que la définition et le financement de « biens publics » doivent échapper aux logiques de marché, pour reposer sur la coopération et la solidarité**. Cependant, si les « biens publics » sont un objet de préoccupation assez largement reconnu, l'accord sur leur signification, leur mode de définition, d'extension et de financement est loin d'être conclu (Ibid., 2009, p. 74).

La définition de ces biens publics oppose deux conceptions. La première qui est présentée comme **d'ordre technique** préconise de s'appuyer sur les critères relevant de l'économie classique : la *non-rivalité* et la *non-exclusion*. La *non-rivalité* signifie que la consommation de ce bien par un agent économique n'en diminue pas la possibilité de consommation par un autre. Quant au critère de la *non-exclusion*, il renvoie à la conception que la production du bien peut être consommée par tous sans que son coût augmente. Par exemple, l'oxygène, l'éclairage public ou la protection contre certaines pandémies sont des biens publics (Gazier et Touffut, 2006). La seconde conception **d'ordre politique**, soutenue par les tenants de ce modèle de la défense des solidarités et des biens publics comme Lille et Verschave (2003), Lille (2005), considère la définition des biens publics comme le produit d'une négociation progressive et démocratique *« articulée aux droits de l'homme vus à la fois comme un projet*

politique et comme une construction juridique » (Brabet et Maurel, 2009, p. 74). Dans cette perspective, une partie des productions entrant dans le champ du SP en France sont donc des biens publics car définis comme tels par un Etat représentant démocratiquement ses citoyens.

S'agissant de leur financement, à nouveau les deux conceptions divergent. L'approche relevant de l'ordre technique, inscrite dans le paradigme de l'économie libérale, préconise de laisser la part la plus large possible à la concurrence tout en promouvant les partenariats Public/Privé. Celle d'ordre politique défend le principe de la solidarité vis-à-vis des populations les plus démunies, à travers la mise en place de divers mécanismes permettant de mobiliser des fonds destinés à produire et à entretenir les biens publics. Dans cette perspective les modes de financement spécifiques des services publics en France s'inscrivent bien dans une logique de défense des solidarités et des biens publics.

Pour les tenants de ce dernier modèle, c'est non seulement dans l'espace privé mais aussi dans l'espace public que doivent se construire démocratiquement les règles qui vont régir l'économie, c'est-à-dire celles qui affectent les rapports sociaux et la protection de la planète. Cependant, la question centrale posée par ce courant est celle **de choix à opérer et de moyens à mobiliser à une échelle non plus nationale mais mondiale.** Alors même que la démocratie n'en est qu'à ses balbutiements dans les Etats- Nations, comment l'enrichir et la développer à un niveau inter ou supra national ? En tout cas, pour ces acteurs, ce n'est pas en renonçant aux acquis des luttes passées, à des orientations comme celles du programme du Conseil National de la Resistance pour la France, ou du Traité de Philadelphie pour le monde (Supiot, 2010) qui dessinaient après les ébranlements de la crise de 1929 et la dernière guerre mondiale, les contours d'une économie mixte.

Brabet (2004, 2006, 2009) voit dans l'articulation des trois derniers modèles : celui des Initiatives Volontaires des entreprises, de consommateurs et des investisseurs socialement responsables, d'une part, une régulation démocratique de l'activité des entreprises, fondée sur la négociation et l'extension progressive de normes incitatives et/ou contraignantes venant encadrer les externalités positives et négatives des entreprises, d'autre part, celui de la définition démocratique et du financement solidaire de biens publics mondiaux, enfin - la voie du DD.

Son analyse nous offre un cadre propice pour concevoir, sous un angle prospectif, la manière dont un grand service public de réseaux, pourrait agir en faveur du bien être

collectif. Ces grands services publics sont en effet soumis aux pressions liées aux exigences de la RSE se traduisant par des demandes de prise en compte de critères environnementaux, d'amélioration des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants, de plus de transparence sur les modes de gouvernance et de management, etc. Ils subissent également des pressions liées à la création de valeur pour l'actionnaire, depuis que leur capital est ouvert aux investisseurs institutionnels. Puis, les défenseurs des biens publics attendent de leur part, qu'ils reconnaissent le caractère d'intérêt général de leur activité, qu'ils s'engagent dans la lutte contre l'exclusion sociale, économique et territoriale et contribuent à produire ou protéger des biens définis démocratiquement comme publics : santé, éducation,.... Or, de la modélisation opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) émergent différentes possibilités d'action, selon le degré d'influences des pressions contrastées en jeu. Nous les mobiliserons pour élaborer nos scénarii de démarches RSE.

Mais, pour l'instant, intéressons-nous aux travaux d'auteurs explorant le lien SP-RSE dans les grands services publics de réseaux français.

II.1.2. La RSE dans les grands services publics de réseaux dans la littérature

Dans la littérature, les travaux s'intéressant au lien SP-RSE dans les grands réseaux de service public français sont peu nombreux[45]. Tous se centrent sur les raisons qu'ont ces entreprises de déployer des démarches RSE et sur ce point leurs avis divergent. En revanche, aucun n'explore en profondeur le mode d'existence et d'ancrage de ces démarches. Ces travaux éclairent ainsi la façon dont ces entreprises appréhendent la RSE. Ils soulignent aussi l'intérêt de notre question de recherche.

Les uns (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010), analysent l'intégration de la RSE dans le fonctionnement des grands services publics de réseaux comme le signe d'**une affirmation de leur engagement sociétal. La RSE est ici perçue comme une opportunité pour évoluer dans la dynamique concurrentielle de leur secteur d'activité**. Aussi, ce point de vue rejoint-il celui défendu par l'Union européenne et le Centre Européen des Entreprises à participation Publique (CEEP).

[45] Trois articles traitent spécifiquement de ce sujet dans la littérature. Nous avons effectué une recherche sur les bases de données disponibles à l'Université Paris-Est Créteil. Notre objectif était de repérer les articles traitant de la relation « RSE »- « Service public » au sens où nous les concevons en France.

Selon Merlin-Brogniart (2007 ; 2010), les grands réseaux de service public ont davantage à gagner qu'à perdre en s'engageant en faveur de la RSE et cela pour au moins trois raisons. D'abord, les principes du DD que l'auteur définit comme étant l'adaptabilité, l'égalité intergénérationnelle, la durabilité et la transparence, relèvent de la même logique que les principes d'égalité, de continuité, d'adaptabilité et de transparence attachés au SP. Ensuite, l'expérience que ces entreprises ont acquise en étant confrontées à la contrainte structurelle de rendre accessible une partie de leur prestation à tous sur le plan social, géographique voire cognitif, leur attribue un avantage, par rapport aux entreprises privées pour tirer parti de l'articulation des trois piliers du DD. Enfin, en intégrant des préoccupations environnementales dans la manière de gérer leur activité, les grands services publics de réseaux peuvent améliorer leur offre de service, au bénéfice des usagers. Ces derniers pourront en profiter dans de meilleures conditions d'utilisation à la fois physique, financière et cognitive grâce, par exemple, à la diminution des coûts générés par la mise en place de dispositifs éco-conçus.

Marais et Reynaud (2007) soutiennent, par ailleurs, l'idée que l'intégration d'une démarche RSE permet à ces entreprises, de reconstruire leur relation altérée de service au public. Selon ces auteurs, les actions en faveur de la RSE des entreprises de service public, seraient mieux perçues par les clients et le personnel que celles mises en œuvre par des entreprises n'étant pas responsables de tels services. Cela tient à la proximité des « valeurs de long terme » de ces actions avec celles que ces entreprises déclinent depuis toujours au travers de leur mission de service public. Elles ont ainsi une garantie plus élevée que les autres , de trouver des débouchés pour leurs offres de produits et de services intégrant les exigences du DD.

Merlin-Brogniart (2010) précise néanmoins que le chemin à parcourir est encore long avant que les grands services publics de réseaux et leurs usagers profitent pleinement des avantages liés à l'intégration d'une démarche RSE. L'auteur reconnaît que, si les défis rencontrés dans le cadre du SP sont de même nature que ceux générés par le DD, le registre des acteurs (national dans le cadre du SP versus global dans celui du DD), l'espace géographique (national versus international) et l'espace temporel (moyen terme versus intergénérationnel) diffèrent[46]. De plus, le poids de l'axe économique dans les actions liées au DD rend la progression dans les domaines environnemental et social limitée[47].

[46] Merlin-Brogniart (2010) ne conçoit pas ces différences comme des freins. Elle met surtout en exergue la nécessité d'un temps d'adaptation qui peut être long.

[47] A notre sens, ce constat s'inscrit en contradiction avec les conclusions précédentes de cet auteur.

D'autres auteurs (Rousseau, 2008) considèrent l'intégration de la RSE dans la gouvernance et le management des grands services publics de réseaux **comme un moyen de renforcer le poids de l'exigence liée au pilier économique du DD mais surtout celui de la MVA qui s'impose désormais à eux.** La RSE est donc ici perçue comme une **menace au regard des objectifs sociétaux de ces entreprises**.

Rousseau (2008) étaye son raisonnement en comparant les conditions de mise en œuvre d'une démarche RSE (relevant de l'initiative volontaire) avec celles d'une mission de service public (dépendant du cadre légal). Elle met en avant que les missions de service public font l'objet d'un cahier des charges précis, d'un contrôle et d'une exigence de transparence et que le socle juridique du SP permet le recours en cas de défaillances constatées dans son application, tandis qu'aucune loi n'impose le respect des engagements pris par les entreprises en matière de RSE. En outre, dans le contexte concurrentiel et de financiarisation de l'économie au sein duquel les grands services publics de réseaux sont appelés à évoluer, l'auteur remarque qu'il apparaît difficile pour ces entreprises de dépasser le niveau des exigences légales (du fait de leur mission de service public) sur le plan sociétal, à moins qu'elles ne réussissent à traduire leur engagement en avantage concurrentiel (stratégies commerciale, institutionnelle, d'innovation). Ainsi, seule la mise en place d'actions d'intérêt général ciblées, c'est-à-dire viables sur le plan économique et à destination des générations présentes et futures (alors que leurs missions relevant du SP étaient tout entières orientées vers les générations présentes) peut leur permettre d'atteindre ce but. Le risque est alors de voir les démarches RSE supplanter très largement les délégations de service public, bien souvent, insuffisamment rentables.

Les arguments relevant du registre d'une quête de légitimité sociale, comme celui développé par Marais et Reynaud (2007) au sujet de la relation de service au public, ne lui semblent guère convaincants. Pour justifier sa position, l'auteur s'appuie sur l'argument d'une pression sociale trop faible envers les entreprises de SP pour qu'elles considèrent les dimensions du DD dans leur mode de gouvernement et de management. Sur le plan social, interne, elles n'ont aucune raison de déployer des actions de valorisation. Au contraire, le reproche qui leur est adressé concerne le gaspillage des « deniers publics » du fait de la mise en place et du maintien de conditions de travail trop avantageuses en faveur de leur personnel, sous statut de fonctionnaires d'Etat ou sous statut spécifique comme pour les agents de gaz et d'électricité. Dans ces secteurs, la présence de syndicats puissants a en effet favorisé le développement de

politiques sociales gratifiantes. Sur le plan sociétal, les missions de service public que ces entreprises assurent sont déjà la traduction de leur engagement à préparer l'avenir et les conditions d'un développement durable pour la société. De surcroît, Rousseau (2008) note que dans ces entreprises, la nécessité de prendre en compte l'avis des parties prenantes, comme le préconise la RSE, n'a pas de sens. Leur conseil d'administration est depuis les années 1970 ouvert à d'autres acteurs que les actionnaires. On y trouve au côté des équipes dirigeantes, des représentants de consommateurs, de salariés et des administrateurs de l'Etat. Enfin, sur le plan environnemental, le caractère peu polluant de leur activité, les protège souvent de la contestation (l'activité du nucléaire de l'opérateur énergétique ou les effets des ondes radio de l'opérateur de télécommunications, soulèvent des polémiques mais aucune alternative ne semble, pour le moment, viable). Cet avantage environnemental est d'ailleurs largement mis en avant dans la communication DD/RSE de ces entreprises, au risque selon l'auteur, de minimiser la dimension sociale de leur mission de service public.

L'intégration de la RSE, dans le gouvernement et le management des grands services publics de réseaux, est donc perçue soit comme **une opportunité, au regard des enjeux liés à leurs conditions de développement,** soit comme **une menace, face à ceux liés au maintien de leurs missions de service public. Cependant, ces enjeux ne sont pas dissociés** et nous mettrons cela en exergue au travers de nos scénarii de démarches RSE au sein d'un grand service public de réseaux, confronté aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité.

II.1.3. Les scénarii de déploiement de démarche(s) RSE dans un grand service public de réseaux

A la lumière des réflexions menées autour des liens établis entre le SP et la RSE en France, leurs capacités et leurs limites à protéger et à assurer durablement et équitablement le développement de la société ; en nous appuyant sur la modélisation des conceptions de la RSE, opérée par Brabet (2004, 2006, 2009) et en tenant compte des résultats des travaux antérieurs dans le champ de la RSE, concernant les grands services publics de réseaux, nous pouvons désormais envisager, pour de telles entités, différents modes, actuels ou potentiels, de définition de la RSE et d'articulation de démarche(s) aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Effectuer un tel exercice nous permettra de situer la mise en œuvre d'une démarche de RSE à France Télécom dans un univers de possibles, dessinés par l'histoire de

l'entreprise et de son secteur et de manière plus prospective par les réflexions des chercheurs et des acteurs dans ce champ.

Trois scenarii sont ici proposés. Deux de ces scenarii mettent en scène des situations extrêmes, contrastées. Le troisième se caractérise par des situations hybrides.

Nous envisageons un premier scénario que nous dénommerons **« court-termiste ».** L'introduction de la RSE y est l'occasion de masquer l'abandon ou la régression du SP, qui oblige ces entreprises à maintenir des activités insuffisamment rentables et/ou à répondre à des besoins non solvables et les instances publiques à en assurer le financement.

La démarche RSE constitue avant tout une opération de communication visant à donner à l'entreprise une image positive. Elle ne transforme guère le cœur de métier de l'entreprise, n'influence pas la R&D, la mise sur le marché de nouveaux produits ou les processus de production. Et les délégations de service public, limitées à leur cadre réglementaire, sont largement déconnectées des démarches RSE. Priorité est entièrement donnée par le management aux efforts de MVA.

Dans les volets sociaux, sociétaux et environnementaux, on assiste à la mise en œuvre de quelques actions médiatiques qui ne transforment pas les logiques court-termistes de la MVA. Ainsi en matière sociale, la tendance à la fragilisation du cœur de la relation d'emploi (par exemple : moins de fonctionnaires, plus de CDD, plus d'externalisation vers des entreprises moins contraintes à respecter des normes élevées en matière de conditions de travail) s'amplifie, tandis que quelques actions fragmentées mais de préférence labellisées, pour favoriser la diversité ou pour contrôler chez les fournisseurs et les sous-traitants les violations les plus criantes en matière de droits de l'homme, font l'objet d'une large médiatisation. Il en va de même en matière sociétale, où quelques opérations visent à prouver, à peu de frais, l'implication de l'entreprise dans la communauté. En ce qui concerne la protection de l'environnement, il est déjà difficile de respecter les nouvelles règles mises en place ou envisageables, au niveau européen et ce sont surtout des objectifs ambitieux concernant le respect de ces règles qui sont affichés.

La démarche RSE se décline ainsi sous la forme **d'une stratégie RSE « window dressing »**. Les entreprises ne tiennent donc pas compte des coûts pour lesquels le transfert à des tiers demeure plus rentable que leur intégration. Les initiatives collectives dans le secteur, ont pour objectif principal de protéger la réputation des membres et d'exercer un lobbying à travers des

initiatives « parapluies », visant à combattre toute régulation contraignante en termes de maximisation de la valeur à court terme et à permettre le développement de la concurrence la plus libre.
Le personnel perçoit le décalage entre discours et pratiques. Il souffre à la fois de la dévalorisation des missions de SP, supplantées par des objectifs commerciaux à court terme et de la remise en cause de nombreux « acquis » liés à son statut. Les initiatives RSE sont donc purement managériales dans leur conception car elles ne pourraient s'appuyer sur une mobilisation des salariés/fonctionnaires.

Nous supposons, dans un second scénario que nous dénommerons de **« long-terme »,** que l'introduction de la RSE dans la gouvernance et le management d'un grand service public de réseau est l'occasion de renforcer le SP, en y intégrant la protection de l'environnement et des générations futures et d'élargir son périmètre d'action (national vs mondial). Dans ce cadre, on verra progressivement s'intégrer dans une démarche RSE, les logiques du SP, du DD et de la rationalisation des coûts. **Ici, la démarche prend en effet appui sur l'esprit du SP pour se développer.**
Le cœur de métier, le développement de nouveaux produits et de nouveaux modes de production et de distribution se centrent sur la lutte contre les facteurs d'exclusion sociale (amélioration de la qualité de vie et du cadre dans lequel les entreprises se développent mais aussi produits et services s'adressant aux populations les plus pauvres,...) économique (soutien à l'économie, l'emploi, l'enseignement, ...) et territoriale (répartition de leur activité, de leurs infrastructures, protection et mise en valeur des ressources naturelles, …) et donc également sur la production de bien publics dans ces domaines.
Ainsi, l'éco-conception entend à la fois réduire les coûts économiques et environnementaux. Dans le domaine du social, des projets de recherche et de développement avec des laboratoires publics, des universités, etc. pour organiser des formations, sont lancés. Ces projets délivrent ainsi au grand service public de réseaux les compétences requises pour son développement économique et lui permettent de participer positivement à la vie des régions dans lesquelles il est implanté. Au plan sociétal, le grand service public de réseaux peut également déployer des stratégies visant à élargir ses gammes de produits pour répondre aux besoins diversifiés des populations et ainsi honorer son engagement de lutte contre l'exclusion. Il peut s'appuyer pour le faire sur le couplage de ses missions de service public et sur des stratégies BOP (Bottom of the Pyramid ou Base of the Pyramid) (Prahalad, 2004 ;

Martinet et Payaud, 2007, 2010) visant à mettre à la disposition de populations démunies, mais constituant une cible large, des produits ou services de base peu onéreux. Pour allier les logiques de SP et de profitabilité, il peut également choisir de fournir des services ou produits aux autorités publiques, leur permettant à la fois de faciliter les missions d'intérêt général qu'elles remplissent et de diminuer leurs coûts de fonctionnement. Le grand service public assure ainsi sa mission d'intérêt général, **par procuration**, tout en assurant le maintien de sa compétitivité. Les actions relevant de la délégation de SP dont le contenu est défini démocratiquement, le cœur de métier et la RSE sont, dans tous les cas, étroitement connectés. Si la profitabilité reste une préoccupation centrale, elle se décline ici dans le long terme et non dans le court terme. La MVA est desserrée par l'utilisation synergique de financements liés aux missions de service public et d'un capital patient, investi sur le long terme. On se situe ainsi dans le cadre de **stratégies RSE « éclairées », « de cœur de métier »** visant à améliorer la situation économique, ces entreprises saisissant individuellement et collectivement le DD et le SP comme opportunités d'innovation et de rationalisation productive. Le lobbying individuel et sectoriel s'oriente donc, d'une part vers la reconnaissance de la spécificité des entreprises de réseaux, et d'autre part vers la recherche de régulations de la concurrence, visant à interdire aux opérateurs toute course au moins disant social, sociétal et environnemental.

L'adoption d'une telle démarche RSE pourrait dès lors ranimer des comportements solidaires chez un personnel recruté pour servir l'intérêt général et dont les mouvements de restructuration, d'externalisation, de réduction des effectifs animés par une recherche constante de réduction de coûts, ont effrité motivation et confiance. La démarche RSE peut dans ce cadre, s'appuyer sur la mobilisation des salariés/fonctionnaires, défenseurs du SP et/ou militants du DD et être conçue de manière participative en intégrant salariés et usagers dans les processus de choix des produits et services, d'organisation de leur production. La réalisation de ce scenario exige probablement une refondation du SP et du système financier que certains appellent de leurs vœux après la crise de 2008.

Entre ces deux scenarii contrastés une série d'hybrides mêlant des comportements « court-termistes » et de « long terme » est envisageable. **Le grand service public de réseaux peut, par exemple, segmenter et différencier ses stratégies en fonction des marchés desservis du domaine traité ou encore choisir de ne pas promouvoir un jeu collectif**

permettant de renforcer les missions de service public et leurs modes de financement spécifiques.

Le grand service public de réseau peut en effet développer des stratégies RSE « éclairées », « de cœur de métier » dans les pays où le cadre s'y prête bien (là où la pression citoyenne est forte et où la demande pour de nouveaux produits/services intégrant des préoccupations de DD et de SP est tangible), individuellement ou en scellant des partenariats avec d'autres acteurs privés/publics (par exemple, en France, en s'alliant avec les autres grands services publics de réseaux) et développer dans le reste du monde, des stratégies plus « window dressing », orientées par la logique de MVA à court terme.

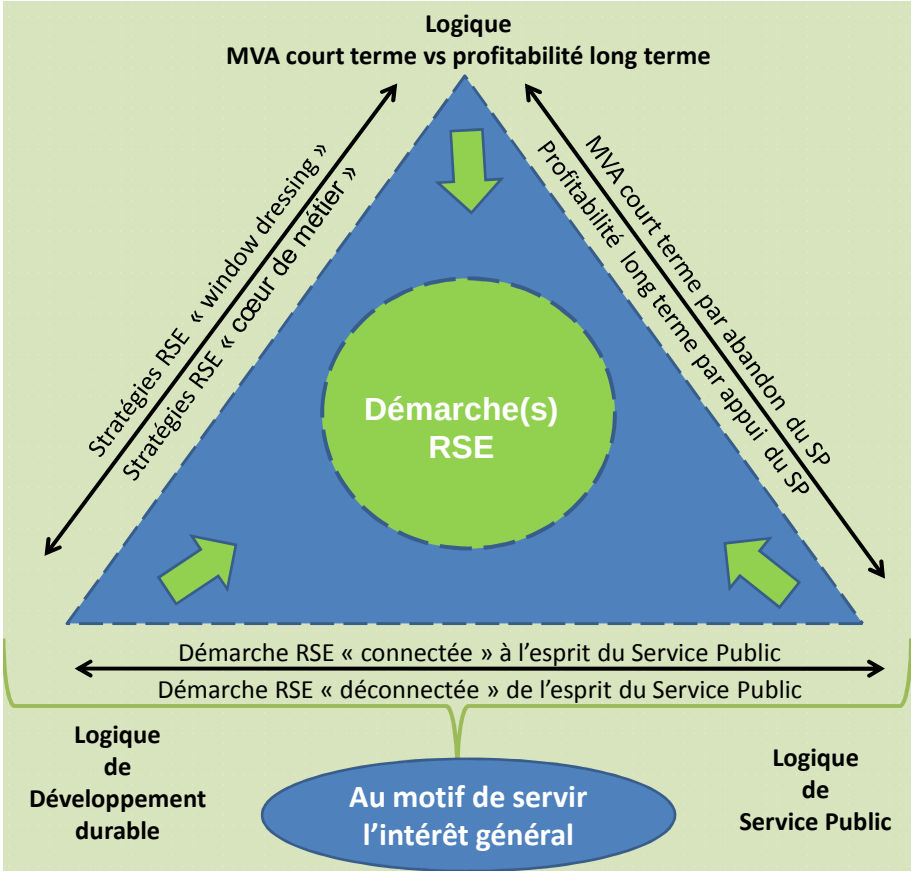
On peut aussi envisager que ce découpage, stratégies « cœur de métier », stratégies « window dressing», s'effectue en fonction des domaines d'actions, sous l'effet de la MVA. Par exemple, dans le domaine de l'environnement les gains générés par les économies d'énergie, de papier, d'emballage, sont rapidement et facilement quantifiables. Ils garantissent une profitabilité sur le court-terme. Tandis que dans les domaines social et sociétal, ces gains sont moins facilement identifiables et ne profitent pas nécessairement directement à l'entreprise (cela constitue une caractéristique des biens publics), les effets se diffusent dans l'espace social et le temps. Aussi, le grand service public peut-il revoir ses modes de management en tenant compte du volet environnemental dans une logique de stratégie « cœur de métier », tout en fournissant des efforts minimes sur le plan du personnel, des fournisseurs et sous-traitants pour préserver l'image de l'entreprise (politique de diversité, engagement dans des initiatives labélisées, etc.) et en limitant les segments de marchés du SP au domaine réglementaire.

Les combinaisons possibles sont nombreuses.

A présent, nous mettons en scène les scénarii de déploiement de démarche(s) RSE extrêmes, contrastées (figure 1) :

FIGURE 1 :

DEMARCHE(S) DE RSE DANS UN GRAND SERVICE PUBLIC DE RESEAU



Articulation des logiques de profitabilité (MVA court-terme versus profitabilité long terme) - logique du développement durable (DD) - logique du service public (SP) - dans la structuration de la RSE

Attardons-nous sur les trois axes que nous avons ainsi définis.

DD / MVA court terme *versus* profitabilité long terme

Cet axe oppose donc les stratégies d'implication dans le DD « window dressing » qui visent à assurer une image positive vis-à-vis de l'opinion publique (actions fragmentées mais de préférence labellisées) vs « cœur de métier » qui induisent des transformations majeures des modes de gouvernement et de management, le développement de nouveaux produits et services pour tirer pleinement parti des opportunités ouvertes par le mouvement du DD (éco-conception, offres de produits et services diversifiées tenant compte des exigences du DD).

MVA court terme *versus* profitabilité long terme / SP

Ce nouvel axe oppose d'une part les conceptions prônant le renforcement d'un service public dont les bénéfices économiques, mais aussi sociaux, sont diffus et souvent identifiables seulement dans le long terme et d'autre part celles plaidant pour un abandon du SP au nom de l'efficacité supérieure du marché pour servir l'intérêt général. La MVA constitue alors l'un des critères du bon fonctionnement du marché. En épousant la première conception, le grand réseau tente, seul ou en partenariat, de défendre et d'étendre les missions de service public ainsi que les modes de concurrence et de financement permettant de les assurer ; en épousant la seconde conception, le grand réseau dévalorise au contraire le service public inefficace et obsolète, le réduit à sa plus simple expression, ne cherche plus à assumer les délégations de services publics peu rentables.

A la base du triangle : DD / SP

Ce troisième axe distingue les stratégies de DD étroitement connectées à l'esprit du SP, de celles qui s'en démarquent de manière explicite. Les stratégies connectées aux logiques de SP cherchent à en développer l'esprit tout en intégrant plus d'innovation dans les produits et les modes de production ainsi que les dimensions environnementales et la prise en compte des générations futures. Elles tentent de développer des produits et services rentables à partir de ceux qui ne le sont pas (stratégies BOP, par « procuration », par exemple), d'économiser les coûts en pratiquant l'éco-conception. Elles recherchent toutes les coopérations et partenariats permettant cette démarche. Quant aux stratégies de DD, explicitement déconnectées de l'esprit du SP ou servant de caution à son abandon, elles se centrent sur des modes de production, même sur des produits et services labélisés DD/RSE que le grand réseau pourra utiliser comme rempart contre d'éventuelles attaques de syndicats, d'ONG, de consommateurs ou de défenseurs des services public. La concurrence, la compétition, la pression sur les coûts restent les pièces maitresses de leur stratégie.

Ainsi, nous sommes mieux en mesure de situer la mise en œuvre d'une démarche RSE à France Télécom dans un univers de possibles. Il nous faut, maintenant, aborder les concepts retenus pour d'une part, observer et interpréter la dynamique d'une telle démarche et d'autre part, en appréhender les répercussions sur l'organisation, les individus et la société. Nous les présenterons dans la section suivante.

Résumé : II.1. Saisir les modes d'articulation du service public et de la RSE

L'objectif de cette section était d'explorer l'univers des possibles articulations des logiques qui sous tendent le déploiement de la RSE (logiques du DD, du SP et de profitabilité) dans un grand service public de réseaux et d'élaborer des scénarii présentant différents modes, actuels ou potentiels, de définition (s) de la RSE et de démarche(s) adaptés au contexte de ces entreprises.

Nous avons commencé cette partie en rappelant la modélisation des différentes conceptions de RSE, opérée par Brabet (2004, 2006, 2009). Cette modélisation repose sur quatre modèles qui se différencient par la façon dont ils hiérarchisent les trois piliers du DD :

Le premier modèle, que l'auteur nomme de « *la primauté des actionnaires* », affiche clairement la prépondérance de la MVA pour assurer l'intérêt général. C'est en assurant la hausse du cours de l'action et en versant des dividendes les plus élevés possibles aux actionnaires que les entreprises contribuent au bien être collectif.

Le modèle « *du volontarisme des parties prenantes* » se fonde sur la croyance en une articulation harmonieuse possible entre les intérêts des actionnaires et ceux de la société en général, sans qu'intervienne la régulation publique.

Le modèle « *de la régulation démocratique de la RSE* » prône la mise place d'une organisation collective, dans laquelle les institutions démocratiques seraient en mesure, en s'appuyant sur la mobilisation des parties prenantes et en conjuguant des processus « top down » et « bottom up » de construire des normes, à la fois contraignantes et incitatives, favorisant l'exercice de la RSE. La France a déjà mis en place partiellement un tel type de régulation.

Quant au quatrième modèle « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* », il ne croit pas la priorité sociale ou environnementale possible, à moins que certains biens (matériels ou immatériels) soient sortis du marché pour en redéfinir collectivement la valeur. Comme le troisième modèle, celui-ci défend la thèse d'un contrôle démocratique de la RSE, mais ajoute l'idée que la définition et le financement de « biens publics » doivent échapper aux logiques de marché, pour reposer sur la coopération et la solidarité.

Cette modélisation nous offrait alors un premier cadre pour réfléchir aux différentes configurations possibles de démarches RSE pour un grand service public de réseaux. Nous l'avons complétée par les résultats des travaux d'auteurs (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010 ; Rousseau, 2008) ayant exploré le lien SP-RSE dans les grands services publics de réseaux français. Ces travaux sont peu nombreux, essentiellement centrés sur les raisons à l'origine de l'intégration de la RSE dans ces entreprises et sur ce point les avis des auteurs divergent. Les uns (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniart, 2007, 2010) analysent cette intégration de la RSE comme le signe d'une affirmation de leur engagement sociétal : la RSE est une opportunité pour évoluer dans la dynamique concurrentielle de leur secteur d'activité. Les autres (Rousseau, 2008) la considèrent comme un moyen de renforcer le poids de l'exigence de profitabilité : la RSE est une menace au regard des objectifs sociétaux de ces entreprises.

A la lumière de cet ensemble de travaux, nous avons construit des scénarii de démarche(s) RSE. Ces derniers sont au nombre de trois : deux mettent en scène des situations extrêmes, contrastées. Le troisième se caractérise par des situations hybrides :

- Le premier scénario, nommé « court-termiste », envisage que l'introduction de la RSE dans le grand service public de réseaux est l'occasion de masquer l'abandon ou la régression du SP, qui oblige ces entreprises à maintenir des activités insuffisamment rentables et/ou à répondre à des besoins non solvables, et les instances publiques à en assurer le financement. Il en découle une démarche RSE construite, pour l'essentiel, à partir de stratégies « window dressing », déconnectées de la délégation historique de service public qu'assume l'entreprise : priorité est accordée à la MVA.

- Le second scénario nommé « de long terme » repose, au contraire, sur l'idée que l'introduction de la RSE dans le grand service public historique de réseaux est l'occasion de renforcer le SP et d'élargir son périmètre d'action. Dans ce cadre, on verra progressivement s'intégrer dans une démarche RSE, les logiques du SP, du DD et de l'efficacité économique à long terme. Elle se déploiera alors en stratégie « cœur de métier » connectée à la délégation historique de service public et partenariale.

- Quant aux situations hybrides visant à rendre compte de la réalité, qui ne peut être aussi manichéenne, elles mettent en scène des comportements « court-termistes » et de « long terme» motivés par les opportunités et risques économiques que le grand service public

rencontre ou peut rencontrer, dans une vision plus prospective, au cours de son développement.

II.2. Observer, interpréter la démarche RSE d'un grand service public de réseaux

S'intéresser à la manière dont une telle démarche s'inscrit dans le gouvernement et le management d'un grand réseau, implique de construire un cadre théorique permettant d'observer ses traductions en termes : de sélection de produits et de services, d'organisation de la production, de règles et d'outils de gestion, de représentations, de savoirs et de relations de pouvoirs entre acteurs et d'en interpréter le sens. Ce sens étant entendu à la fois comme orientation et comme signification d'ensemble.
Nous y parviendrons en concevant la démarche RSE comme un « dispositif » (ou comme un ensemble de dispositifs) pour utiliser un concept forgé par Michel Foucault.

Nous commencerons ce chapitre en présentant ce concept et son intérêt pour l'analyse de la dynamique de processus collectifs en entreprise (Hatchuel, 2005). Pour ce faire, nous nous appuierons notamment sur les analyses d'Agamben (2007) et sur des travaux de sociologues de la gestion (Boussard et alii, 2004 ; Maugeri, 2002 ; Maugeri et alii, 2002 et 2006)[48] (II.2.1).
Nous nous intéresserons ensuite, de manière plus approfondie, aux travaux de ces auteurs, sociologues de la gestion, et à leur exploration de la dynamique des dispositifs en entreprise, mais aussi à ceux d'auteurs gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et alii., 2006 ; Chanlat, 2008) (II.2.2).
Nous terminerons en mobilisant l'approche de la sociologie de la traduction développée par Akrich, Callon et Latour pour décrypter les modes d'ancrage du dispositif RSE dans le quotidien du grand service public de réseaux et construire une grille synthétique des apports théoriques retenus pour notre recherche (II.2.3).

[48] En 1995, au sein du Laboratoire Printemps de l'UFR de Saint-Quentin-en-Yvelines ces chercheurs sous la direction de Pierre Tripier ont constitué un groupe de travail pour étudier certaines pratiques de gestion, comme les démarches Qualité alors en cours de déploiement dans les entreprises. Leurs recherches d'abord orientées vers l'analyse des outils de gestion ont rapidement évolué vers un objectif beaucoup plus large consistant à appréhender le travail, les entreprises ou les organisations. Ils ont alors nommé leur groupe de travail : dispositif.

II.2.1. Le concept de dispositif et sa mobilisation par la gestion

Dans le domaine des sciences sociales, la plupart des travaux s'intéressant aux interactions d'objets de natures différentes : des mots et des choses, des objectivités et des subjectivités, des techniques et des règles, des savoirs et des pouvoirs, etc., se réfèrent à la notion de dispositif empruntée à Foucault qui n'a pas donné de définition au sens strict à ce terme. (Cf. Girin, 1995 ; Maugeri, 2002; Maugeri et alii, 2001, 2006 ; Boussard et al., 2004 ; Pezet, 2004 ; Hatchuel et *alii*, 2005 ; Agamben, 2007 ; Colloque Collège des Bernardins, 2011, notamment).

On peut ici préciser que dans le domaine de la gestion, l'un des principaux apports reconnus des travaux de Foucault est d'offrir à cette discipline une posture intellectuelle, « *un statut inédit* » refusant « *les invariances des grandes hypothèses classiques* » (Hatchuel, 2005, p. , c'est-à-dire, qui vise à « *lutter contre les pouvoirs dogmatiques (même s'il en existe toujours…) »* (renoncer à l'ordre dogmatique des disciplines séparées qui organise les savoirs et en encadre toute réflexion critique) et à « *affronter aussi les illusions d'autonomie et d'autofondation qui peuvent être destructrices* » (prendre ses distances par rapport aux « *métaphysiques de la rationalité et du social qui forgent les figures universelles de l'humain* ») (Ibid., 2005, p. 26-27).

Le dispositif selon Foucault

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. Ainsi tel discours peut apparaître tantôt comme programme d'une institution, tantôt au contraire comme un élément qui permet de justifier et de masquer une pratique qui, elle, reste muette, ou fonctionner comme réinterprétation seconde de cette pratique, lui donner accès à un champ nouveau de rationalité.

Bref, entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonction, qui peuvent, eux aussi, être très différents.

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose […].

J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou des bornes de savoir, qui en naissent, mais , tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. »

Foucault M., (2001, p.299)[49].

Agamben (2007) résume en trois points le cheminement de la pensée de Foucault (Ibid., p.10-11) :

- le dispositif est *« un ensemble hétérogène qui inclut virtuellement chaque chose, qu'elle soit discursive ou non : discours, institutions, édifices, lois, mesures de police, propositions philosophiques. Le dispositif pris en lui-même est le réseau qui s'établit entre ces éléments. » ;*
- il a *« toujours une fonction stratégique concrète et s'inscrit toujours dans une relation de pouvoir. »* ;
- « *comme tel, il résulte du croisement des relations de pouvoir et de savoir. »*

L'auteur en déduit que l'objectif de Foucault à travers la notion de dispositif est **d'enquêter sur les *« modes concrets »* par lesquels les dispositifs agissent *« à l'intérieur des relations, dans les mécanismes et les jeux de pouvoir »*** (ibid., p.17).

[49] Foucault M., (2001), Le jeu de Michel Foucault, in ***Dits et Ecrits, tome 2, 1977,*** Paris, Gallimard, p.299.

Ce mode d'enquête est notamment mobilisé par Boussard et *alii*. (2004), Maugeri et *alii.* (2001, 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) pour analyser la dynamique de processus collectifs en entreprise. Leurs travaux s'inspirent aussi de deux types de courants théoriques : le courant sociologique reconnaissant l'existence d'un monde différencié[50] (Boltanski et Thévenot, 1991, notamment) ; et le courant produit par des spécialistes de la gestion sur les effets organisationnels des outils de gestion (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997, 2005). Ils mettent en avant la façon dont le rapprochement des différents objets dans l'entreprise (en un mot : les dispositifs) permettent, par le jeu de « compromis », d'organiser, coordonner et contrôler les activités.

Les expressions de **« mondes sociaux** » ou « **sphères d'activité** », empruntées à d'autres sociologues (conventionnalistes, notamment) sont utilisées par les auteurs qui nous intéressent, pour illustrer la fragmentation matérielle et symbolique de l'entreprise. Ces expressions renvoient à des *« formations tout à fait contingentes et éphémères, dont les règles de fonctionnement ne sont applicables qu'à une situation particulière et interdisent toute extrapolation à d'autres situations […]»* (Maugeri, 2002, p.4). Elles naissent du partage d'une activité, d'un espace ou encore d'outils communs.

La dynamique, au sein de ces sphères d'activité, se vit avant tout collectivement. Les membres d'une même sphère se sentent liés les uns aux autres et partagent une vision commune, leur permettant de faire passer les intérêts particuliers au second plan. On ne peut cependant pas parler de culture professionnelle ou d'entreprise car *« les représentations et valeurs que les individus mettent en commun dans leur confrontation à autrui, sont celles qu'ils ont élaborées sur place, à partir de leur activité, de l'espace et des outils dont ils disposent ; elles ne dépassent donc pas le « cercle » restreint de l'équipe de travail, qui, le cas échéant, peut réunir plusieurs métiers et entremêler diverses trajectoires professionnelles… »* (Maugeri, 2002, p. 4). En revanche, l'idée de logiques d'action propres à chaque sphère, comme l'entendent les conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991), est admise. Pour ces conventionnalistes, les sociétés sont traversées par **différentes logiques d'action**, qu'ils nomment, monde commun, (ces mondes sont au nombre de six : domestique, marchand, de l'inspiration, civique, industriel, de l'opinion). Ces mondes ont vocation à

[50] La différenciation sociale a fait l'objet de très nombreux travaux en sociologie depuis au moins E. Durkhein, 1991, (1893). Dans les travaux des sociologues des dispositifs de gestion, on trouve cités les travaux de Weber (1996, [1920]) ; d'Elias (1975, [1939]) ; de Simmel (1981, [1894]), ainsi que ceux de P. Bourdieu et des conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991), plus actuels.

caractériser les différentes situations et relations existantes et chaque monde possède ses propres principes qui en font un univers à part (principe supérieur commun, états de grandeur,…).

Le compromis est alors ce qui permet de penser l'articulation entre ces mondes collectifs. Le compromis se réalise sur la base d'un respect commun de principes. Dans chaque monde, des principes permettent de conclure des accords sans discorde. Entre mondes différenciés, le compromis vise un bien (ou principe) commun, dépassant les grandeurs, valeurs en présence pour créer de la convergence, au-delà des intérêts particuliers. Dans ce cadre, **la stabilité de l'accord dépend de la capacité des acteurs en présence à extraire des objets, relevant de plusieurs mondes et à les associer** : soit les objets relevant d'un monde sont adaptés pour prendre en compte les valeurs et logiques d'action des autres mondes, soit de nouveaux objets sont créés en associant les différentes logiques.

Boussard et *alii*. (2004), Maugeri et *alii*. (2001, 2006) et Maugeri (2007) ont étudié plusieurs situations de compromis en entreprise. Leurs résultats confirment bien que le rapprochement d'objets tient un rôle essentiel dans l'élaboration des compromis. Ils mettent, en outre, en évidence que l'ensemble des objets agit comme procédure de coordination et de contrôle pour répondre à une urgence, un projet managérial, plus ou moins explicite. **Ces auteurs ont alors retenu la piste d'une instrumentalisation de cet ensemble par le management**. Et c'est dans ce contexte de découverte que le terme de dispositif a été retenu pour caractériser le champ de leurs travaux (cf. note de bas de page 48).

Plusieurs concepts sont mobilisés par ces chercheurs pour mettre en lumière les rôles d'organisation, de coordination et de contrôle des dispositifs en entreprise.

Ils s'inspirent du concept **de routines,** tel que défini par Reynaud (1998) et Conein (1998). Selon Reynaud (1998), la notion de routine renvoie à des modèles d'action fondés sur des savoir-faire tacites, acquis à travers les expériences passées. L'auteur préconise de les appréhender comme des *« catalogues » de réponses, des répertoires comportementaux »* créés au fil des expériences, qui s'améliorent, se renforcent continuellement, développant ainsi les capacités des individus à adapter ou trouver des réponses aux problèmes posés. Les routines ne sont donc pas *« immuables, mais intègrent la capacité à changer, à s'auto-transformer en fonction du contexte*» (Maugeri, 2007, p.12). Avec Conein (1998), les sociologues de la

gestion retiennent aussi l'idée que les routines se déploient toujours en relation avec un environnement peuplé de techniques, de règles, etc. qui tiennent le rôle de support à la fois informationnel et physique. Les routines expliquent ainsi les choix non planifiés et les permanences observées dans les modes de management des entreprises. Autrement dit, elles sont ce qui garantit la stabilité de l'entreprise, **permet de dissiper le « chaos » des significations en donnant de la consistance au(x) dispositif(s) que l'entreprise élabore pour construire sa représentation**.

Les chercheurs retiennent aussi le concept d'**agencement à cognition partagée** de Girin (1995). Ce concept invite à concevoir l'entreprise comme un composite cognitif d'origine humaine et non humaine dont les interdépendances (systémiques) structurent l'action en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés. S'inspirant des travaux de Weick sur le « sensemaking »[51], Girin (1995) considère l'action en organisation comme un processus fabriquant de la connaissance utile à l'action, c'est-à-dire, de l'information. Cette connaissance est le produit de la rencontre des différentes ressources dont l'entreprise est dotée (humaine, symbolique et matérielle). L'action organisée est donc conçue comme **une dynamique de construction** *« largement autoréférentielle, où l'agent élabore ses représentations et par conséquent ses stratégies et préférences, etc., au fur et à mesure des interactions organisationnelles, à partir des informations largement polysémiques disponibles dans son environnement »* (Maugeri et *alii*, 2001, p. 214). Ce processus, proche de la notion de dispositif emprunté à Foucault, donne naissance à des objets dont la collecte permet de retracer la genèse et de comprendre la raison d'être.

Enfin, pour Maugeri (2007), c'est parce que l'action organisée est le fruit d'une construction humaine donc politique au sens pragmatique du terme, qu'il convient de penser **les dispositifs de gestion comme de nouvelles formes de domination au travail**, sans attribuer pour autant un « *quelconque cynisme* » aux managers (Maugeri, 2007, p. 11). Son raisonnement est construit à partir des travaux de Berry (1983) et de ceux des conventionnalistes (Boltanski & Thévenot, 1991). Berry (1983) suggère que les outils de gestion sont comme des « *technologies invisibles* », sources d'automatismes chez l'individu. Le point de vue de Maugeri est plus radical : les technologies sont certes invisibles, mais surtout politiques. Il importe à ses yeux de rappeler que les dispositifs sont le produit du travail des managers dont

[51] Pour une synthèse des réflexions de K. E. Weick sur la notion du sensemaking : Weick, K. E., Kathleen, M., & Sutcliffe, K. 2005. Organizing and the process of Sensemaking. ***Organization science***, 16(n°4, Juliy-august).

l'inspiration provient de connaissances, valeurs ou grandeurs au sens des conventionnalistes, cumulées et intégrées au travers de leurs diverses expériences passées. Sous influence dominante, comme celles de la culture du résultat ou de la financiarisation (Gomez, 2009), ces managers contribuent à forger des dispositions en prévoyant des séquences de sensibilisation, de formation auprès des utilisateurs pour les conformer à leurs valeurs. Ces dispositions, emboîtées les unes dans les autres, et bien souvent identiques d'une entreprise à l'autre, participent largement à la construction d'un environnement de règles, de normes, de comportements et plus généralement d'une culture en phase avec le projet managérial. L'auteur interprète ainsi les dispositifs de gestion comme *« le point de rencontre du global et du local »* (Maugeri et *alii,* 2001, p. 214) et le mécanisme grâce auquel les processus macro-sociaux infiltrent les sphères microsociales en leur imposant des logiques d'action, sans nécessairement préciser le sens de ces logiques. **Aussi, les dispositifs de gestion gèrent-ils des rapports de sens, mais aussi des rapports de force et sont donc loin d'être impersonnels**. La domination ne se limite pas à une volonté de contrôle exercée par la contrainte physique, elle investit l'intériorité du sujet. Les effets de pouvoir des dispositifs sont donc à la fois physiques et mentaux.

Ainsi, les dispositifs de gestion, produits de compromis, inspirés par diverses logiques d'action qui mènent à rapprocher des objets pour organiser, coordonner et contrôler les activités, dans le but de remplir une fonction stratégique, sont présentés ici comme des vecteurs de construction de la « normativité » de l'entreprise et des terrains de lutte, pas toujours consciente.

Concevoir la démarche RSE comme un certain dispositif, **une forme spécifique, un compromis résultant de controverses micro et macro-sociales qui remplit une fonction stratégique, se transforme en mode opératoire et génère des savoirs et des relations de pouvoirs,** nous permet alors de mieux structurer notre démarche pour comprendre sa dynamique.

Pour l'instant, intéressons-nous aux travaux de Boussard et *alii*. (2004) ainsi que de Maugeri et *alii.* (2002, 2006) explorant la dynamique des dispositifs en entreprise et éclairons leurs observations à l'aide de travaux de gestionnaires.

II.2.2. Le mode d'existence des dispositifs de gestion et la RSE

Au croisement des travaux de Boussard et *alii.* (2004), Maugeri et *alii.* (2001, 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) se trouvent posée la question de l'effectivité des dispositifs de gestion en entreprise. Leurs résultats révèlent **que les dispositifs de gestion n'agissent pas partout, et sur tous, de la même manière, notamment entre les niveaux « corporate » et locaux de l'entreprise**.

Certains de leurs travaux défendent, en effet, l'idée d'une contrainte incontournable exercée par les dispositifs de gestion sur les acteurs en entreprise. D'autres nuancent leur force d'entraînement : ils seraient, une fois la période passée de mythification, pris dans les jeux stratégiques offensifs des individus, au sens de Crozier et Friedberg (1977), aux échelles locales, et par conséquent, vidés d'une partie de leur substance. Les dispositifs de gestion n'auraient alors aucun effet majeur sur les logiques et le cours général de l'organisation de l'entreprise, cette dernière étant caractérisée avant tout par son inertie. D'autres travaux encore, insistent sur le bricolage permanent dont les dispositifs font l'objet, aux différents niveaux hiérarchiques. Sans nier leurs effets de pouvoir, l'idée dominante est alors que chacun peut y prendre sa part et ses bénéfices. Les dispositifs, loin de s'imposer à des salariés sans défense, sont saisis par ces derniers. Les salariés parviennent alors à *« instrumentaliser la tentative d'instrumentalisation dont ils sont l'objet* » (Maugeri, 2007, p. 9). L'harmonie des mondes sociaux visée par les dispositifs reste dans ce cadre une ambition utopique.

Ces travaux démontrent, en tout cas, que **dans le cadre des grandes entreprises l'éventail des logiques sociales se trouve paradoxalement moins large que dans les entreprises de plus petite taille**, et cela pour deux raisons essentielles : d'une part, l'intrication des économies et des circuits de financement internationaux; et d'autre part, la puissance de contrôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) que mobilisent les multinationales pour organiser leur activité. Selon ces travaux, l'enchevêtrement des économies et des circuits de financement se traduit par la domination de la logique de la MVA dans les pratiques managériales. Elle imprègne alors, par l'intermédiaire du contrat, l'ensemble des dispositifs de gestion, puis se diffuse à travers les systèmes d'évaluation et les indicateurs de mesure déployés dans l'ensemble des niveaux et fonctions organisationnelles de l'entreprise ainsi que dans sa chaine d'approvisionnement. Progressivement donc, la logique de la MVA institutionnalise la marche à suivre et devient un enjeu commun. Cette

dynamique est possible par le biais des TIC favorisant en effet la diffusion et la décentralisation du contrôle (tableau de reporting, recueils d'activité…). Dans cette configuration, les jeux stratégiques crozieriens perdent alors de leur vivacité et s'apparentent davantage à l'interprétation qu'en fait Courpasson (2000). Cet auteur reconnaît l'existence d'un champ d'action individuel (même faiblement ouvert) dans les organisations contemporaines. Cependant, il ne conçoit pas ce champ d'action comme le théâtre d'un jeu offensif, mais défensif. L'incertitude, qui est interprétée par l'analyse stratégique comme une *ressource* pour les salariés, est considérée par Courpasson (2000) comme une menace (la *menace* étant comprise comme « *ignorance de l'avenir* ») (ibid., p. 246). Ce dernier défend la thèse que cette situation entraine deux conséquences dans les entreprises : le développement de comportements de prudence et l'affaiblissement d'actes communautaires, solidaires, qui in fine, se traduisent par une demande accrue de la part des salariés de repères, lignes directrices, règles…donc par une exigence de « routinisation », ce que portent en eux les dispositifs de gestion.

Au regard de ces résultats, les sociologues de la gestion précités recommandent donc d'intégrer dans l'analyse, **les caractéristiques de l'espace d'action, c'est-à-dire, l'identité des acteurs, les enjeux, le temps ou encore le lieu, qui agissent, de manière plus ou moins implicite, sur le substrat des dispositifs**. Nous en tiendrons donc compte dans l'élaboration de notre grille théorique synthétique.

Les travaux de Moisdon (1997, 2005) apportent un éclairage sur **les raisons des incohérences observées par les sociologues de la gestion entre les niveaux « corporate » et locaux de l'organisation**. Nous utiliserons le concept de gouvernementalité de Foucault pour éclairer la situation présentée par cet auteur (Pezet, 2004 ; Gomez, 2005).

Moisdon se centre depuis plus d'une trentaine d'années sur les technologies gestionnaires qu'il définit comme *« les dispositifs fabriqués au sein des entreprises pour conduire les individus et les objets qu'elles englobent vers des finalités assignées »* (Moisdon, 2005, p.136). Nous nous intéressons ici à ses apports sur le phénomène incessant de naissance et de mort subi par les outils de gestion qu'il définit comme *« tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion»* (Moisdon, 1997). Cet auteur reconnaît que la vie

éphémère de ces outils est le produit de modifications dans l'équilibre des relations de pouvoir, de confrontations entre groupes sociaux, de compétitions entre les entreprises, etc., mais il précise aussi que cette vie éphémère est liée aux outils eux-mêmes, qui *«loin de conduire à des résultats prédéterminés, comme si leur force et leur précision d'orientation et de guidage suffisaient, se révèlent faibles, contradictoires, contre-productifs »* (Moisdon, 2005, p.139).

Ainsi, pour l'auteur, **les outils de gestion sont avant tout des synthèses** destinées à permettre à des acteurs confinés en un lieu donné, de surmonter leurs limites, de discerner et de gérer à distance. Par définition donc, ils ne sauraient remplir leur fonction de gestion de manière complète. Moisdon met alors en exergue le fait que les outils de gestion contiennent deux types de savoirs :

- **du savoir prélevé, acquis avant la conception de l'outil,** né de la mobilisation des différentes ressources dont l'entreprise est dotée (humaines, symboliques et matérielles) ;
- et **du savoir dérivé ou du savoir en retour**, *« qui n'est pas rassemblé pour l'usage mais émerge de l'usage »* (Ibid., p.142). Ce savoir en retour est de plusieurs ordres. Il provient soit d'un usage dans lequel l'acteur ne se contente pas de se conformer à une norme ou une réglementation mais prend en compte la conduite de l'action collective ; soit des résistances qui s'opposent à l'outil et dont l'origine varie (individus, pratiques antérieures ou routines instituées) ; soit encore de l'expérimentation de nouvelles façons de faire, ce que Moisdon (2005) nomme des innovations productives.

L'introduction d'un outil de gestion crée ainsi des occasions d'apprendre dans les organisations à l'origine des incohérences entre les niveaux « corporate » et locaux de l'entreprise. L'auteur précise que si ces apprentissages penchent souvent en faveur du management et rarement en faveur des opérationnels, ils ne sont pas pour autant déterminés à l'avance et peuvent donc rééquilibrer le rapport de force initialement inégal.

On peut aussi s'appuyer sur le concept de « gouvernementalité » de Foucault pour mettre en lumière ce jeu de rapport de force, tel que l'a précédemment fait Gomez (2005) dans son analyse du temps comme technique de gouvernement.

Pezet (2004) rappelle la définition de la gouvernementalité forgée par Foucault : « *un ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les*

tactiques qui permettent d'exercer cette forme spécifique, bien que complexe de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure le savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité » (Foucault, 1978, p. 655 cité dans Ibid., 2004, p. 179). Autrement dit, la gouvernementalité correspond à la façon dont les comportements sont orientés ; à un mode de conduite des conduites (ibid., 2004, p.179).

Avec le concept de la gouvernementalité, Foucault souligne que les individus ne sont pas « des sujets » de l'action, mais qu'ils la co-construisent dans les différents usages qu'ils font des instruments de gestion et de leur gouvernement. La gouvernementalité nécessite une adhésion des gouvernés aux techniques de gouvernement. Aussi Foucault conçoit-il que toute technique de domination est relayée par une technique de soi, c'est-à-dire, « *un certain nombre d'opérations sur leurs corps et leur âme, leurs pensées, leurs conduites, leur mode d'être [qui permettent à l'individu] de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immortalité* »[52] (Foucault, 2001, p. 1604).

Aux technologies de gouvernement répondent donc des technologies de soi assurant une cohérence entre les valeurs collectives et les aspirations individuelles (Gomez, 2005). Elles sont alors ce qui permet de naturaliser un phénomène, de faire adhérer l'individu volontairement, de manière plus ou moins partielle, aux conditions de leur propre gouvernement (Pezet, 2004).

Prendre en compte ces techniques de soi dans l'analyse des processus collectifs en entreprise, induit par ailleurs de reconnaître que si l'acteur est un individu doté de capacité d'action (Crozier et Freidberg, 1977), il est aussi empreint d'interrogations éthiques et donc porteur d'autres capacités comme celles de réfléchir, de transformer, de discuter, de juger, de pouvoir connaître ses limites,…, aux répercussions multiples sur le fonctionnement de l'organisation (Chanlat, 2008).

Nous complétons, en outre, l'analyse de Moisdon (2005) par celles de Vaujany (2005 ; 2006) ; de Vaujany et alii. (2006) pour expliquer pourquoi certains outils de gestion, créent, plus ou moins d'occasions d'apprendre dans les entreprises.

Pour le mettre en évidence, ces auteurs assignent **trois valeurs d'usage contrastées aux outils de gestion**, qu'ils définissent à partir des deux grandes théories de l'appropriation

[52] "Technologies of the self" ("Les technologies de soi"; Université du Vermont, octobre 1982); trad. F. Durant-Bogaert), in Hutton (P.H), Gutman (H) et Martin (L.H), éd., ***Technologies of the self, A seminar with Michel Foucault, Anherst***, the University of Massachussets Press, 1988, pp. 16-49.

suivantes : la théorie de la conception à l'usage présentant l'usage comme consubstantiel à l'outil[53] ; et la théorie de la mise en acte valorisant davantage le processus interactif entre les acteurs et les éléments de gestion[54]. Dans les deux théories le processus de l'appropriation est perçu comme « *contingent, continu, complexe et impliquant une certaine flexibilité interprétative de l'outil lui-même* » (de Vaujany, 2006, p. 119). Ces théories mettent ainsi en cause le schéma distinguant rigoureusement conception et usage pour insister sur l'existence d'un processus intégrateur des deux notions, à l'origine des dynamiques managériales en entreprise.

Trois valeurs d'usage peuvent présidées à la conception des outils de gestion :

- **La valeur-caution** : la conception des outils de gestion est ici pensée en termes de légitimité sociale par rapport à un environnement précis. Leur contenu indiffère. Ces outils laissent ainsi de larges possibilités d'action aux utilisateurs et des effets inattendus peuvent se produire ;
- **La valeur d'assimilation** : ici, au contraire, l'architecture intrinsèque des outils de gestion importe. Ceux-ci sont en effet choisis pour leur pertinence et leurs capacités à transformer le quotidien des opérationnels. L'enjeu est d'élaborer des éléments de gestion peu flexibles, pour limiter les phénomènes de contournement ou de réappropriation au moment de leur déploiement à l'échelle locale.
- **La valeur d'appropriation** : l'accent est mis sur les mouvements de co-construction locaux. Les outils, moins rigides, laissent alors aux utilisateurs des marges de manœuvre pour les rendre utiles à leur propre usage. Il est alors plus probable que des innovations productives au sens de Moisdon (2005) émergent des jeux d'acteurs.

Il existerait ainsi trois manières de concevoir les outils de gestion pour construire de la normativité en entreprise.

Dans l'élaboration des scénarii que nous avons présentés plus haut, nous avons montré la possibilité des démarches hybrides de RSE, de stratégies se complétant, se juxtaposant, de compromis et de conflits entre les logiques à l'œuvre. **Cependant nous n'avons guère envisagé le déploiement concret de la démarche et nous souhaitons désormais nous**

[53] Cette théorie est largement inspirée par les travaux de Giddens A. (1979), *Central problems in social theory*, Berkeley, CA, University of California press ; Giddens A. (1984), ***The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration,*** University of California press.

[54] Selon l'auteur, cette théorie se base sur une approche réaliste critique. Il cite les auteurs suivants : Bhaskar R. (1989), ***Reclaiming reality***,Verso ; Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. et Norrie A. (1998), ***Critical realism:essential readings,*** Routledge.

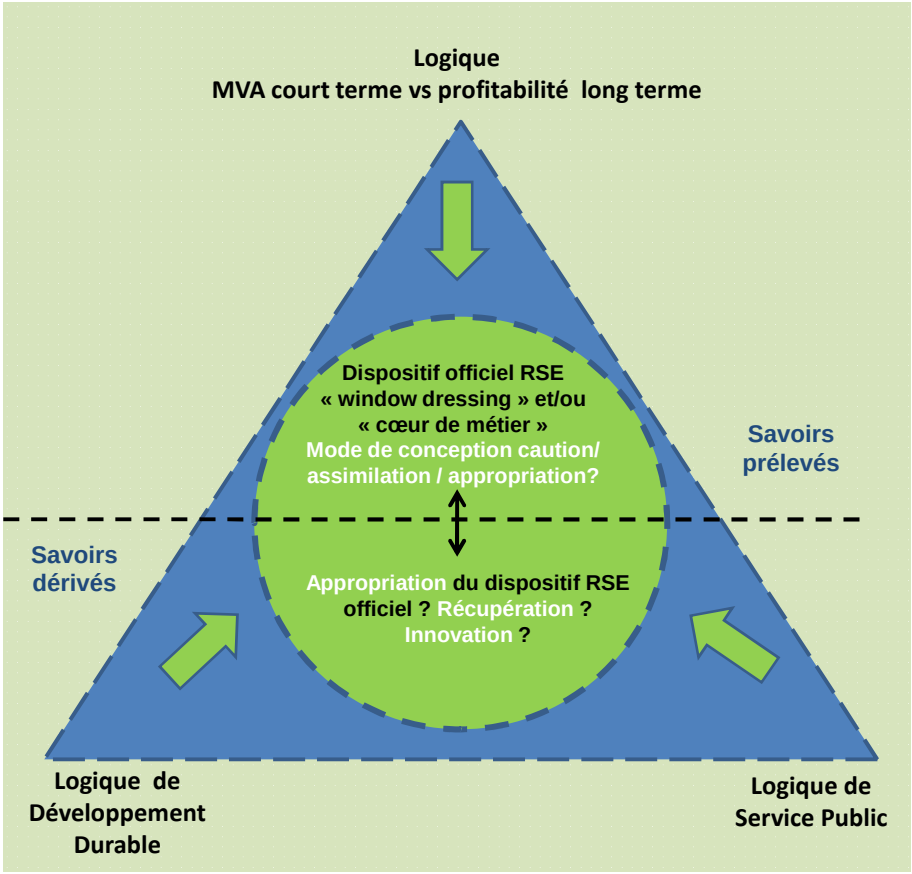
centrer sur ce sujet. Nous le ferons à la lumière des travaux que nous avons déjà exposés sur les dispositifs de gestion, comme de ceux que nous allons explorer sur la sociologie de la traduction, approche qui permet de mieux comprendre la dynamique d'une démarche.

Il nous faut d'abord nous interroger sur le caractère centralisé et homogène ou, au contraire, décentralisé et hétérogène de la démarche RSE telle qu'elle se met en œuvre dans des groupes qui adoptent des configurations divisionnelles ou matricielles et dont les zones d'influence dépassent les frontières juridiques. Théoriquement, selon le courant dominant, la RSE constitue ou devrait constituer (par exemple, Porter et Kramer ; 2006 et 2011 mais, plus généralement, les systèmes de management de la RSE) une initiative managériale poursuivant des objectifs explicites, définis à partir d'un diagnostic soigneux et d'un dialogue avec les parties prenantes puis mise en œuvre de manière planifiée, dotée de moyens adaptés, et contrôlée. La « réalité » est souvent plus complexe (Mintzberg, 2004), les stratégies souvent plus émergentes. Les initiatives se déploient parfois localement, souvent en plaidant le Business Case, mais sans revendiquer toujours une image RSE. Et, à la suite de nombreux spécialistes, nous avons évoqué plus haut des actions dispersées, que la Direction RSE tente souvent d'identifier pour les agréger ou les présenter dans un rapport annuel de DD. Dans ce rapport, comme dans les réponses aux demandes des agences de notation extra-financière, figurent aussi des éléments de la gestion des ressources humaines ou de la sécurité...dont les politiques ont fréquemment précédé l'émergence d'une discours RSE et en restent parfois relativement indépendantes. Il arrive que des partenaires sociaux participent à l'élaboration des principes ou les politiques comme c'est le cas pour les accords cadres internationaux. Des normes construites à l'extérieur sont en général mobilisées, des comportements mimétiques sont à l'œuvre. L'ensemble de ces pratiques peut progressivement s'harmoniser et des compromis s'établir. A quel moment faut-il alors parler de dispositif ? Si les sociologues des dispositifs de gestion ont insisté sur la différenciation des mondes de l'entreprise, le dispositif semble bien marquer une forme d'unification, de systématisation. Nous analyserons la dynamique de la RSE en nous demandant si 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. Comme nous l'avons annoncé dés le début de cette thèse, nous pensons en tout cas que la RSE s'affirme en tant que dispositif, à la fois dans les entreprises et dans leur environnement.

La figure 2 ci-dessous illustre la dynamique de la RSE, que nous tenterons d'analyser à France Télécom :

FIGURE 2 :

CONDITIONS D'EXISTENCE DU DISPOSITF RSE DANS UN GRAND SERVICE PUBLIC DE RESEAUX



Nous sommes en mesure d'observer et d'appréhender le processus de construction d'un dispositif RSE dans un grand service public de réseaux. Il nous faut maintenant nous doter des instruments théoriques permettant de mieux décrypter ses modes d'ancrage dans le quotidien de l'entreprise avant de proposer une grille synthétique des apports théoriques retenus pour la recherche.

II.2.3. Vers une grille d'analyse de la dynamique d'un dispositif RSE en entreprise

La sociologie de la traduction, développée par Akrich, Callon et Latour pour rendre compte de la vie des laboratoires et des idées scientifiques, est largement utilisée pour lire les

systèmes d'action organisée en entreprise (Amblard et alii, 2005, p. 128). Elle nous a semblé constituer un outil théorique complémentaire, permettant d'appréhender la dynamique à l'œuvre, car elle structure une méthodologie de repérage de cette dynamique que nous n'avons pas trouvée dans la littérature centrée sur les dispositifs de gestion, tout en n'entrant pas en contradiction avec les concepts que celle-ci développe.

La sociologie de l'acteur réseau (SAR) ou de la traduction, repose sur cinq concepts clés : la controverse, le réseau, le processus de traduction, l'entre-définition et le principe de symétrie :

- **La « controverse »** correspond aux « *formes de développement et de règlement éventuel* » (Amblard et alii, 2005, p.137) ayant devancé la naissance du réseau. Autrement dit, elle comprend les termes éventuels du compromis, au sens des conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour Callon (2006, p. 269), ces termes vont donner lieu à des « inscriptions »[55]. Ces inscriptions, enchaînées les unes aux autres, articulent les mots et les choses, autrement dit, elles permettent l'adéquation entre *« ce que l'on dit des choses et ce qu'elles sont »*. Jusque là, nous sommes bien proches du concept de dispositif et d'autres éléments de la théorie de la traduction le confirment. En effet, l'analyse de cette articulation qui conduit au concept complémentaire de réseau renforce cette proximité.

- En circulant, les inscriptions activent un **« réseau »** que les fondateurs de la sociologie de la traduction, qualifient de « socio technique » puisqu'on y trouve des acteurs humains et non humains. Ces acteurs sont liés par « l'énoncé » du compromis qui résume et décrit le fonctionnement du réseau, par exemple, « la couche d'ozone s'agrandit », « La RSE permet de satisfaire les attentes des actionnaires et celles des parties prenantes de l'entreprise ». Dans ce réseau, est situé un centre de traduction qui rassemble l'ensemble (ou une partie) des inscriptions en circulation. Ces dernières constituent de l'information qu'il est possible d'analyser, de combiner, d'évaluer,…, et qui permet au centre de traduction de déclencher des actions activant le réseau.

- Le **« processus de traduction »** décrit le fonctionnement du réseau. C'est dans ce cadre que la théorie de la traduction nous a semblée utile et complémentaire à celle des dispositifs. Selon Callon et Latour (2006, p.13), ce processus désigne « *un ensemble de négociations, d'intrigues, des actes de persuasion, de calculs, de violences grâce à*

[55] Callon M., "Sociologie de l'acteur-réseau". Une première version en anglais a été publiée en 2001, in N. Smelser et P. Baltes (dir.), ***International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences***, Oxford, UK, Pergamon, pp. 62-66.

quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur au d'une autre force »[56]. Autrement dit, le processus de traduction permet de comprendre comment un (des) acteur(s) parvien(nen)t à infléchir l'espace autour de lui (d'eux) pour s'imposer. La SAR a consacré beaucoup d'efforts à l'analyse du processus de construction et de déploiement des réseaux. Des concepts comme ceux « d'intéressement », de « porte-parole », que nous préciserons un peu plus loin, ont notamment été développés pour expliquer la manière dont ces réseaux se mettent en place progressivement.

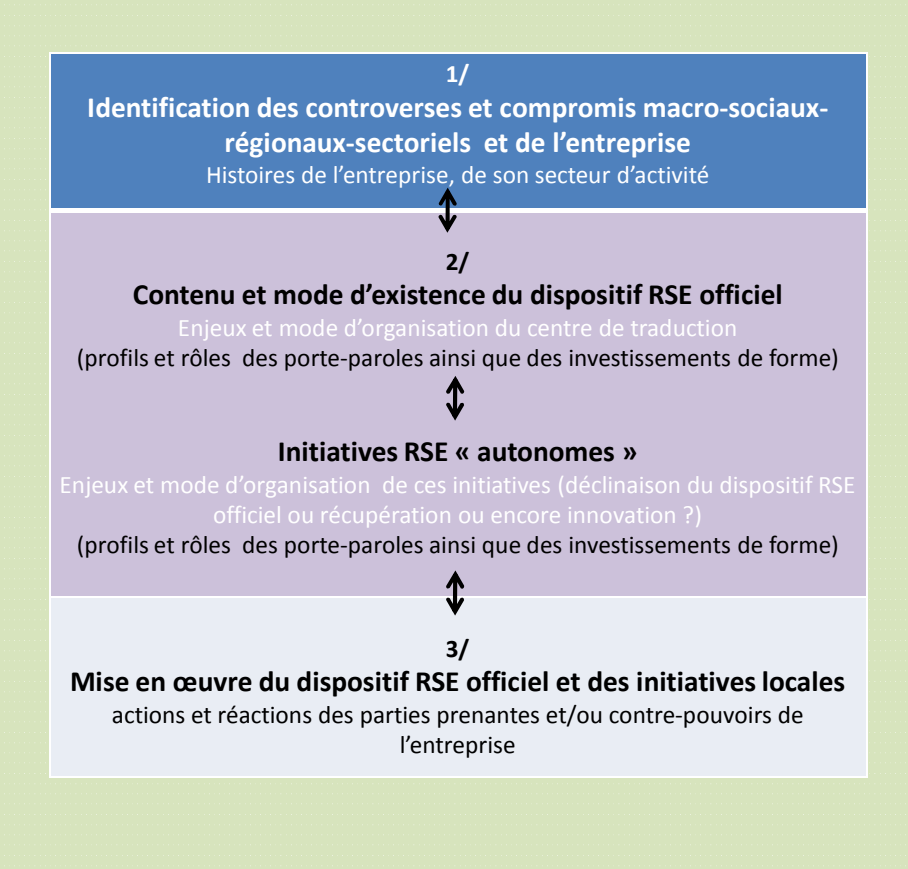
- La notion de **« l'entre-définition »** met en exergue la relation étroite qui existe entre l'action et le réseau : l'action n'est possible que si le réseau existe et accepte son accomplissement. Ils constituent ainsi *« les deux faces d'une même réalité »* (Callon, 2006, p. 170), d'où la désignation d'acteur-réseau pour cette sociologie. Du coup, la solidité de l'action dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage de l'action. Si par exemple, à la place d'alliances indécises, les acteurs du réseau établissent des contrats écrits, l'association et donc le réseau ont des chances d'être plus durables. En outre, plus les associations sont anciennes, plus leur contenu indiffère. Elles sont alors enfermées dans des « boîtes noires », ce qui réduit l'ambigüité du contexte et favorise le développement du réseau. La variation de durée et de solidité des différents éléments sont ainsi les « *gradients de résistances* » du réseau (Callon et Latour, 2006, p. 19). Cependant, parfois ces « boîtes noires » s'ouvrent brusquement. L'activité des acteurs devient visible lorsque surviennent des échecs ou des incidents.

- Le **« principe de symétrie »** enfin, vise entre autre, à accorder autant d'importance aux objets qu'aux individus dans l'analyse du processus de traduction. Les objets peuvent être « animés » au point de disposer de capacités relevant de l'humain (dicter une action, par exemple) et les individus peuvent être « chosifiés » c'est-à-dire, traités comme des non-humains (les esclaves, par exemple). C'est en ce sens que les fondateurs de la SAR utilisent le terme « d'actant » préféré à celui « d'acteur » pour souligner l'absence de ligne de séparation entre les individus et les objets.

[56] Callon M., et Latour B., "Le grand Léviathan s'apprivoise t-il ?". Première publication en 1981: "Unscrewing The Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality, and How Sociologists Help Them To Do So ?", in Karim D. Knorr and Aron Cicourel (dir.) ***Advances in Social Theory and Methodology; Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies***, London: Routledge & Kegan Paul, pp. 277-303.

Nous utilisons maintenant ces concepts pour réaliser une synthèse des apports théoriques, mis en avant dans cette partie et structurer notre approche empirique (figure 3) :

FIGURE 3 :
OBSERVER, INTERPRETER LA DYNAMIQUE DU DISPOSITIF RSE DANS UN GRAND SERVICE PUBLIC DE RESEAUX



Cette grille présente donc les différentes étapes d'analyse qui nous permettront de répondre à la question de notre travail doctoral, formulée en ces termes :

Comment s'inscrit la RSE dans le gouvernement et le management d'un grand service public historique de réseaux français, aujourd'hui privatisé ?

Nous déclinerons la question de recherche, de la façon suivante :

1/ Dans quel contexte le dispositif RSE officiel émerge-t-il ? Sur quelle base ? A partir de quelles controverses et de quels compromis concernant les relations entre SP, DD et profitabilité ?

Il s'agira, précisément, de s'intéresser à l'histoire du grand service public de réseaux et aux évolutions de son secteur d'activité, d'identifier les controverses et compromis macro-sociaux, sectoriels et dans l'entreprise pour mieux comprendre les raisons qui ont amené les dirigeants de ce grand service public historique de réseaux à faire les choix qu'ils ont opérés en matière de RSE.

2/ Comment se présente ce dispositif officiel de RSE dans l'entreprise ? Qui le structure ? A partir de quels types d'actants est-il déployé ? Autrement dit, émerge-t-il 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 ?

L'observation des modes d'organisation du **centre de traduction** officiel permettra d'apporter certaines réponses à ce questionnement. Théoriquement, ce centre de traduction correspond au lieu où converge l'ensemble des inscriptions en circulation, en lien avec la RSE et où se décident et s'engagent les actions stratégiques. Mais est-ce bien le cas ? Ou, au contraire, assiste-t-on à l'émergence d'innovations locales (plus ou moins autonomes) qui restent largement déconnectées du dispositif officiel (en particulier si celui-ci engage une valeur caution) ?

Il conviendra de s'intéresser aux profils et rôles des « porte-parole **»** du dispositif RSE officiel, ceux qui sont membres du centre de traduction, comme ceux qui se situent dans les métiers et filiales du Groupe. Ces acteurs sont les responsables de l'organisation, de la coordination et du suivi de ce dispositif. Ils participent à son ancrage dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Tenir compte du type d'actions qu'ils mènent, des « investissements » de forme qu'ils mobilisent (les techniques, les budgets ou encore les individus et leurs compétences,…) pour y parvenir, nous renseignera sur la logique (« window dressing » vs « cœur de métier ») ainsi que sur le mode de conception (caution, assimilation, appropriation) à l'œuvre.

Il nous faudra aussi analyser la nature des relations que ces porte-parole RSE entretiennent avec le personnel, notamment d'encadrement, des différentes entités du Groupe, dont parfois ils sont issus. Nous pourrons à ce niveau mieux comprendre la façon dont, le dispositif RSE officiel se trouve mis plus ou moins en compétition avec des initiatives RSE locales, c'est-à-dire, d'autres dispositifs qui peuvent éventuellement s'intégrer par un jeu de compromis,

permettant d'adapter les objets de gestion des initiative locales aux valeurs et à la logique du dispositif RSE officiel, et observer si des phénomènes innovants et/ou des résistances liés aux routines organisationnelles de l'entreprise opèrent, transforment le dispositif officiel RSE ou s'y juxtaposent.

3/ Comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent-ils face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des initiatives locales) ?

Ce sont donc ici, les traductions RSE de l'entreprise à l'œuvre, dans des espaces d'action situés, qui retiendront notre attention. Nous tenterons de comprendre comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise les appréhendent, les saisissent et éventuellement, les transforment. Il nous faudra notamment analyser le processus de prescription des tâches RSE, c'est-à-dire tenir compte des attentes de leurs concepteurs et les mettre en regard des résultats obtenus dans la réalité. Des éclairages comparatifs sont envisagés, pour saisir les spécificités des traductions RSE de France Télécom.

Résumé : II.2. Observer, interpréter une démarche RSE d'un grand service public de réseaux

Observer les traductions d'une démarche RSE dans un grand service public de réseaux, nécessitait de tenir compte dans notre analyse de ces processus de sélection de produits et de services, de modes d'organisation de la production, des règles et des outils de gestion, des représentations, des savoirs et des relations de pouvoirs qui s'établissent entre acteurs, et d'en interpréter le sens. Ce sens étant entendu, à la fois, comme orientation et comme signification d'ensemble. C'est au travers du concept de dispositif, forgé par Foucault que nous avons tenté d'y parvenir.

Nous avons donc commencé cette section en présentant le concept de dispositif et souligné avec Boussard et alii (2004), Maugeri et alii (2001 ; 2006) et Maugeri (2002, 2007, 2008) son aptitude à fournir des clés de lecture pour appréhender des processus collectifs en entreprise.

A partir donc d'une conception de la démarche RSE du grand SP de réseaux comme **un (des) dispositif(s), une forme spécifique, un compromis résultant de controverses macro et micro-sociales qui remplit une fonction stratégique, se transforme en mode opératoire et génère des savoirs et des relations de pouvoirs,** nous avons ensuite analysé les résultats des

travaux des auteurs précités. Ces résultats mettent en avant qu'un même dispositif dans l'entreprise n'agit pas de la même façon partout (notamment entre ses niveaux Groupe et local), et sur tous. Il convient donc de tenir compte des caractéristiques de l'espace d'action (le vécu des acteurs, le lieu , le temps,...) dans l'analyse des dispositifs de gestion.

Nous avons ensuite complété leurs observations à l'aide de travaux de gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et alii. 2006 ; Chanlat, 2008) qui apportaient une explication à cette hétérogénéité des formes d'un dispositif. Avec eux, nous retiendrons que le dispositif comprend deux types de savoirs : des savoirs prélevés et des savoirs en retour. Il crée alors plus ou moins d'occasions d'apprendre, et donc d'innover. En mobilisant le concept de gouvernementalité de Foucault, nous avons notamment mis en lumière l'existence de techniques de soi permettant aux individus de s'accommoder à et d'accommoder les savoirs prélevés. Nous avons en outre souligné que les occasions d'apprendre dépendaient des valeurs d'usage présidant à la conception des outils ou plus largement des dispositifs de gestion, lesquelles se différencient par leur degré d'ouverture :

- **La valeur-caution** : la conception est ici pensée en termes de légitimité sociale par rapport à un environnement précis. Le contenu des outils ou des dispositifs indiffère, ce qui laisse aux utilisateurs de larges possibilités d'action, et des effets inattendus peuvent se produire ;
- **La valeur d'assimilation** : ici, au contraire, l'architecture intrinsèque des outils, dispositifs de gestion importe. Ceux-ci sont en effet choisis pour leur pertinence et leurs capacités à transformer le quotidien des opérationnels. L'enjeu est d'élaborer des éléments de gestion peu flexibles, pour limiter les phénomènes de contournement ou de réappropriation au moment de leur déploiement à l'échelle locale.
- **La valeur d'appropriation** : l'accent est mis sur les mouvements de co-construction locaux/centraux. Les outils, dispositifs moins rigides, laissent alors aux utilisateurs des marges de manœuvre pour les rendre utiles à leur propre usage. Il est alors plus probable que des innovations productives au sens de Moisdon (2005) émergent des jeux d'acteurs.

Nous avons enfin utilisé la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour mieux être à même de décrypter les modes d'ancrage d'un dispositif RSE dans le quotidien de l'entreprise et de présenter une grille synthétique des apports théoriques retenus pour notre recherche. La grille présente les différentes étapes d'analyse qui permettront de répondre à la question de notre travail doctoral, formulée en ces termes : **comment s'inscrit la RSE dans le**

gouvernement et le management d'un grand service public historique de réseaux français, aujourd'hui privatisé ?

II.3. Construire un cadre méthodologique et choisir les terrains de la recherche

Nous avons présenté les instruments théoriques que nous utiliserons pour étudier la dynamique du (des) dispositif(s) RSE de France Télécom.

Nous aborderons, maintenant, dans cette courte section, le cadre méthodologique de notre étude empirique. Nous en préciserons les modalités pratiques au début des chapitres de la seconde partie de cette thèse, lorsque nous aborderons les différents cas étudiés et la manière dont nous avons recueilli et traité l'information pour les construire.

Nous avons mené notre investigation à partir de la méthode du cas de recherche (que nous avons complété par des éclairages comparatifs). Nous souhaitons en même temps que nous présenterons cette démarche, justifier son intérêt pour répondre à notre question de recherche. (II.1.1).

Nous retracerons ensuite les événements qui nous ont amenée à retenir, comme principal terrain, l'entreprise France Télécom et son dispositif RSE. Puis, nous présenterons les trois espaces d'action que nous explorerons, parfois avec un éclairage comparatif (II.1.2).

II.3.1. Le cadre méthodologique

Il existe quatre types de *cas* (Giordano, 2003) : le cas journalistique que l'on trouve dans les revues dédiées au monde des affaires (peu détaillé, il sert généralement à illustrer les propos de l'auteur) ; le cas pédagogique, présenté aux étudiants en sciences de gestion résumant des situations vécues ; le cas clinique, utilisé pour poser un diagnostic, résoudre un problème dans le cadre de démarches d'experts, de consultants, etc. ; et **le cas de recherche**, qui permet une analyse en profondeur, décrivant dans le détail une situation organisationnelle. Contrairement aux autres cas, il est très documenté, fournit systématiquement les sources de données et introduit dans son développement les verbatim des entretiens ainsi que les observations réalisées. Yin (2004) le présente comme une enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte.

La méthode du cas de recherche est particulièrement conseillée pour deux usages : **explorer et réfuter.** Yin (1994) précise que cette méthode est idéale pour répondre à **des questions**

liées à l'explication d'un phénomène observé. Giordano (2003) ajoute qu'elle est particulièrement féconde **pour les recherches diachroniques, processuelles et contextuelles**. L'auteur souligne également, qu'elle se prête bien à une démarche de recherche s'étalant sur plusieurs années, comme la rédaction d'une thèse.

Selon Legoff (2002), deux critères assurent la validité du cas de recherche :

- **sa « singularité sans indifférence »** : l'enquête porte sur un évènement, décrit dans son ensemble, en soulignant ses particularités et prend en compte le principe de généralisation théorique qui conduit à infirmer ou affirmer, à partir d'une expérience unique ;
- **son « exemplarité »** : le cas n'est ni particulier, car il n'informerait que sur lui-même, ni universel sinon sa généralité serait impuissante.

Nous montrerons que nous avons pris en compte ces critères, en nous intéressant à une entreprise de réseaux récemment privatisée, ce qui est une situation partagée par les entreprises de ce type, mais aussi en en étudiant la RSE dans une entreprise structurée par une histoire et une situation spécifiques.

Hlady-Rispal (2000) indique que pour générer de la théorie à partir du vécu des acteurs ou lorsqu'il s'agit de compléter des théories existantes dans un champ de recherche, il convient d'adopter **un mode de raisonnement de type abductif.** L'abduction est *« le mode de raisonnement spécifique qui, fondé sur le principe d'une hypothèse centrale explicite, permet d'élargir la connaissance scientifique en tirant parti [des] faits surprenants »* (Le Goff, 2002, p. 202). Autrement dit, ce mode de raisonnement permet de reconstituer le cheminement qui conduit d'un événement unique à une proposition vraisemblable en attente d'être testée.

Ainsi, alors que nous avions commencé notre recherche avec une hypothèse générale concernant le déploiement d'une démarche RSE impulsée centralement, nous avons rapidement observé l'existence d'initiatives locales, qui dans un premier temps ne se revendiquaient pas de la démarche officielle de l'entreprise. Ce fait, surprenant, nous a amenée à « relire » dans tous les sens du terme, la littérature et nos premières interprétations.

L'analyse du contexte est alors essentielle pour expliquer comment les variations dans le temps, combinées à des événements, contribuent à forger des actions organisées et à les faire évoluer (Brouwers et alii, 1997, p. 28). L'intérêt d'un tel examen du contexte, à la fois sur le

plan théorique et pratique a été particulièrement mis en évidence (Pettigrew 1983, 1987,1990)[57].

Pour Legoff (2002, p. 208), le raisonnement abductif, dans sa mise en œuvre, s'associe à l'usage du **principe d'économie** prôné par Pierce (1931-1958). Ce raisonnement invite à adopter une démarche raisonnée pour séparer l'essentiel de l'accessoire, éviter que l'esprit, par automatisme, « *décide ce qu'il faut voir et ne pas voir, refuse de saisir certaines choses et se concentre sur d'autres* » (ibid.). L'objectif est donc de rechercher des indices pour étayer l'hypothèse centrale de recherche, ce qui pour Legoff (ibid.) nécessite de reconnaître la part subjective des productions scientifiques : « *l'indice est moins un signe déjà présent qu'un signe qui se constitue après coup dans le mouvement herméneutique de l'interprétation (…). En cela, l'indice préexiste moins à l'interprétation qu'il n'en est le produit* ».

Trois raisons justifient notre choix de cette méthode du cas de recherche.

Premièrement, nous avons souligné précédemment qu'encore peu de recherches explorant le lien RSE-Service Public dans les grands services publics de réseaux français, ont été menées. Ces recherches se centrent sur les causes de l'intégration de la RSE dans ces entreprises et laissent en suspens la question des conditions de mise en œuvre de leur démarche RSE. Le premier point fait débat ; il mérite donc, d'être éclairé et le second doit être exploré.

Deuxièmement, les cadres conceptuels retenus pour la recherche nécessitent de conduire une démarche de type diachronique, processuelle et contextuelle. Nous concevons, en effet, les démarches RSE comme des dispositifs. L'analyse de tels ensembles implique une approche multidimensionnelle, qui tienne compte des caractéristiques de l'espace d'action, du vécu des acteurs, de leurs relations de pouvoirs et de savoirs, de leurs agissements,... (cf. II.2).

Troisièmement, notre travail s'inscrit dans un programme de recherche plus général portant sur « *Le potentiel régulatoire de la RSE* ». Dans ce programme, nous sommes membre d'un groupe de travail dont l'objectif est de déboucher sur une typologie de démarches RSE d'entreprises multinationales, élaborée à partir de la comparaison de plusieurs monographies. Lancé en novembre 2006, et dirigé par notre directrice de thèse, le programme s'achèvera en mai 2011. Il regroupe trois équipes de recherche composées d'enseignants chercheurs spécialistes de la gestion, du droit, de la sociologie et des sciences du langage ; ainsi que quatre partenaires européens et nord-américains. Cinq orientations le structurent : théoriser les

[57] Dans Brouwers et alii. (1997) les apports du courant contextualiste sont largement explicités.

modes de régulation de la RSE ; cartographier le champ de la RSE en identifiant dans les secteurs d'activités étudiés les acteurs majeurs qui le construisent ; étudier les modes d'engagement des parties prenantes et/ou des contre-pouvoirs ; analyser l'évolution des modes de construction des normes de la RSE; et enfin, explorer les stratégies et pratiques de RSE de plusieurs firmes multinationales donnant lieu à la constitution de notre groupe de travail.

Nous avons élaboré un protocole de recueil et de traitement des informations avec les membres de ce groupe de travail pour atteindre l'enjeu de la typologie. Nous l'avons adapté et complété pour répondre à nos objectifs spécifiques qui supposaient une prise en compte de la relation au SP, comme nous le verrons plus loin.

Le protocole repose sur un ensemble de méthodes de recueil de l'information. Nous entendions nous appuyer sur l'analyse des documents produits par ou sur les entreprises et leur démarche RSE ; la conduite d'entretiens menés auprès des responsables des grandes fonctions de l'entreprise et des fonctions liées au déploiement de leur démarche RSE, à différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'auprès des partenaires sociaux et autres parties prenantes de ces entreprises (investisseurs, ONG, etc.) ; la pratique de l'observation (participante ou non) et même de la recherche-action, chaque fois que cela nous était possible.
Nous avons conçu, dans notre groupe de recherche, un jeu de guides d'entretien qui se décline selon 12 profils d'acteurs : cadres opérationnels, responsables et spécialistes DD/RSE, Ressources Humaines, Achats, Contrôle de Gestion, Finances, Communications ; salariés du centre opérationnel ; dirigeants des fournisseurs ; médecins du travail ; représentants de syndicats et d'ONG centrées sur cette entreprise (encadré 2).
Les guides se structurent en deux parties. La première partie est non directive. En posant une question de départ ouverte et intimiste (Brabet, 1989 ; 2003) nous souhaitons laisser le répondant commencer l'entretien, sous l'angle qu'il a choisi. La seconde partie est semi-directive et vise essentiellement à saisir les raisons à l'origine de l'introduction d'une démarche RSE dans les entreprises ; identifier les personnes associées à la conception, à la mise en œuvre et au contrôle de ces démarches ; repérer les modalités de déploiement et de diffusion utilisées ; puis, obtenir des informations sur les changements opérés depuis l'existence des démarches RSE.

ENCADRE 2 :

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour, je réalise une recherche financée par l'Agence Nationale de la Recherche en accord avec la Direction de la Responsabilité Sociale (ou…), sur la manière dont les managers et leurs collaborateurs voient la responsabilité sociale de l'entreprise et sur les effets de cette politique sur leurs pratiques quotidiennes au travail, et plus précisément au niveau de l'activité « Y » de l'entreprise « X ».

Partie non directive :
On parle beaucoup de responsabilité sociale de l'entreprise, de participation au développement durable, qu'est-ce que cela vous évoque d'abord ? Pourriez-vous m'en parler ? J'aimerais que vous me disiez ce qui se passe chez « X » de ce point de vue là et ce que vous en pensez.

Partie semi-directive :
I/ Revenons sur ce qui se passe chez X
- Lisez-vous le rapport de DD (nom) de l'entreprise ? Si oui quels sont pour vous les éléments les plus importants ? Si non, dans le rapport de DD (nom) on parle de …… :. Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux ?
- Quelles sont, selon vous, les motivations qui ont poussé à la prise en compte de la RSE, la mise en place de la démarche : (Le nom dans l'entreprise) dans la stratégie de l'entreprise ?
- Comment et par qui cette démarche a-t-elle été conçue, diffusée ? Qui la met en œuvre s'en occupe et comment ? Qui contrôle ?
- Lorsqu'on évoque la RSE, on parle souvent des parties prenantes internes ou externes. De ceux pour qui l'activité de l'entreprise compte beaucoup. A votre avis quelles sont les parties prenantes de « X » ? Quelles relations l'entreprise entretient- elle avec elles ? Qu'en pensez-vous ?
- Depuis l'intégration de cette démarche (le ou les nom(s)) dans l'entreprise, quels changements concrets avez-vous observés ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Quelles sont à votre avis les réussites de la RSE (nom de la démarche explicite dans l'entreprise) ? Quelles sont les difficultés et les limites ?
- Pourriez-vous me dire ce qui change dans la manière de gérer et en particulier de gérer les hommes avec l'introduction de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (nom)

II/ Revenons sur ce qui se passe dans votre direction/service
- Et plus précisément dans l'activité « Y » ? Comment se traduit la démarche RSE (nom)?
- Et pour vous, plus précisément, qu'est-ce qui a changé avec l'introduction de la démarche RSE ?

III/ Parlons encore de votre avis sur la RSE (ou nom dans l'entreprise)
- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis, quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

IV/ Avant de nous quitter, pourrions-nous parler un peu de vous ?
- Pouvez vous nous raconter ce qui, selon vous, vous a amené à travailler dans l'entreprise « X » dans le champ de la RSE (ou sur la mise en place du projet « Y ») ? Quelles ont été les différentes étapes qui vous ont fait choisir ce type de carrière ?

Nous avons complété ces guides d'entretien en introduisant une question sur le lien RSE et SP :

LA QUESTION DE LA RELATION

ENTRE LES LOGIQUES D'ACTION DE LA RSE ET DU SERVICE PUBLIC

III/ Parlons encore de votre avis sur la RSE dans France Télécom ?

- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment ça se passe ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

- **Et que pensez-vous de la relation RSE et service public ? Pour vous les actions RSE et les missions de service public ou d'intérêt général que France Télécom assure en France, sont-elles liées ? Est ce que l'introduction de la RSE a modifié, selon vous, la manière de rendre service au public ?**

- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez « X » ?

Une grille d'observation et d'analyse commune pour la construction des monographies le complète. Elle vise à situer la démarche RSE dans l'histoire de l'entreprise en tenant compte, à la fois, de sa situation financière et concurrentielle, de son système de gouvernance, de sa stratégie, de sa configuration organisationnelle et de ses modes de gestion du travail ; et des différentes stratégies d'acteurs selon leurs identités au travail, les opportunités, les contraintes et les tensions vécues **(**encadré 1).

ENCADRE 1 :

GRILLE DES MONOGRAPHIES DU PROGRAMME ANR

✓Secteur
✓Histoire, événements marquants
✓Gouvernance, stratégie et situation financière
✓Stratégie et situation concurrentielle
✓Logique organisationnelle
✓RH mode de gestion du travail
✓Culture et stratégies d'acteur

II. DYNAMIQUE DE LA RSE

✓Histoire de la démarche
✓Inscription de la démarche
- dans les configurations organisationnelles
- dans les dispositifs de gestion et de communication
- dans les acteurs et les interactions

✓Différenciations et dynamique des stratégies
- type de stratégie adoptée (morcelée, intégrée…)
- analyse des modes de définition, de coordination et de contrôle de la stratégie

✓Justification de la stratégie (sur le plan environnemental et social)

Nous avons enfin précisé que l'étude de cas que nous avons conduite sera plus tard comparée à d'autres monographies, dans le cadre de notre groupe de travail ANR et qu'elle a été complétée, dans le cadre de notre travail doctoral par des éclairages comparatifs. Nous présenterons donc ici les objectifs poursuivis et les modalités de l'approche comparative retenue.

Notons d'abord à quel point la comparaison a joué un rôle central dans notre méthode. Nous avons d'abord pratiqué des comparaisons temporelles, celle de l'essor du SP, celle de celui de la RSE, nous avons comparé la DGT service public et France Télécom, sans prétendre faire œuvre d'historien mais en nous appuyant sur les travaux des historiens. Nous avons comparé, à l'intérieur de France Télécom, des dispositifs RSE différents, issus d'entités différentes, impliquant des modalités de conception diverses. Nous avons comparé les représentations et les pratiques de plusieurs types d'acteurs. Nous avons comparé les discours et les pratiques. Nous avons comparé nos observations sur le terrain à un modèle d'articulations possibles entre SP, DD et profitabilité que nous avions construit... Nous avons enfin comparé les dispositifs d'achat responsable et d'ACI de France Télécom à ceux d'autres entreprises. Nous nous attarderons surtout sur ce dernier point, car traiter l'ensemble des problèmes que pose la comparaison nécessiterait des approfondissements, que ni nos compétences, ni le temps imparti à un travail doctoral, ni l'espace du document de thèse ne nous permettent.

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis à travers la comparaison : prendre de la distance par rapport à ce qui nous est familier, mieux connaître l'autre, classer et généraliser (Vigour, 2005). En ce qui nous concerne, ces objectifs ont été pertinents pour mieux répondre à notre question de recherche. Nous voulions en effet :

- nous décentrer, par rapport aux idées *a priori*, et tout spécialement par rapport à celles véhiculées par l'entreprise, terrain de notre recherche, marquée par son histoire et sa culture de service public en comparant, par exemple, certaines des pratiques RSE, observées dans les espaces d'action, avec d'autres pratiques similaires dans des entreprises privées mais aussi publiques.

- établir une présentation ordonnée des faits observés par la comparaison, c'est-à-dire, en identifiant et mettant en perspective divergences et convergences pour mieux comprendre la réalité et tenter de l'expliquer ;
- mettre en évidence les régularités sociales et les expliquer afin de commencer à développer une théorie plus générale.

Il est possible de distinguer deux grandes modalités de choix des unités de comparaison, l'une intuitive ou l'autre plus stratégique, selon que la sélection des cas à comparer s'inscrit ou non dans une stratégie de recherche structurée par des hypothèses fortes (Vigour, 2005, p. 153). Dans le second cas, la sélection des unités de comparaison s'effectue en cours de route, en fonction des résultats de la recherche. Dans le premier cas, au contraire, elle peut être opérée dès le début de l'enquête. Pour notre part, nous parlerons plutôt d'un « choix raisonné au cours de l'enquête », nous rapprochant de ce que Glaser et Strauss (1967) recommandent pour élaborer une « grounded theory » (ou « théorie enracinée »). Pour ces auteurs la comparaison constitue à la fois un critère pour juger de la pertinence d'une théorie et un moyen privilégié pour produire de la théorie. Ils préconisent donc le choix et l'analyse systématique de plusieurs groupes de comparaison. L'approche comparative commence par l'étude approfondie d'un terrain et l'élaboration de catégories d'analyses pertinentes (pour nous, ce terrain comme nous le verrons plus bas, sera France Télécom et les catégories seront déterminées en fonction des traductions RSE que nous sélectionnerons dans les espaces d'action pour l'approche comparative). Un premier niveau de comparaison est alors effectué par la mise en regard systématique des phénomènes observés à propos d'un même lieu ou objet (dans notre cas, le déploiement de la démarche RSE de France Télécom). Puis pour préciser les catégories, le chercheur est invité à trouver des cas présentant des caractéristiques opposées. Ici, la recherche comparative est pensée dès le début de l'enquête, mais le choix des situations à comparer ne se fait qu'en cours de route, en fonction des informations recueillies, des questionnements de la recherche et des premiers résultats obtenus. La comparaison avec de nouvelles situations permet alors au chercheur d'élaborer des catégories conceptuelles pour caractériser les observations et les mettre en relation entre elles.

Enfin, il convient de préciser le mode d'analyse adopté pour l'étude des cas sélectionnés. Deux approches sont souvent confrontées : celle fondée sur la sélection de variables précises et celle se centrant sur l'approfondissement des cas disponibles. L'approche par les variables prédéfinies ne s'attache pas au cas en tant que tel mais se focalise sur quelques variables clés,

celles qui apparaissent aux yeux du chercheur comme les plus fondamentales, compte tenu de sa problématique. L'approche par l'approfondissement des cas, celle que nous avons choisie, au contraire, repose sur l'examen détaillé et la confrontation de plusieurs cas en considérant leur dimension historique, économique, sociale,…. Cette seconde approche évite ainsi de prendre trop de distance par rapport à la complexité du cas. Elle se révèle en outre particulièrement pertinente pour former une théorie plus générale ou expliquer les conditions déviant des explications théoriques traditionnelles ; deux enjeux qui nous intéressent particulièrement (Dogan et Pélassy, 1982 cité par Vigour, 2005, p. 207).

Maintenant, nous expliquerons le choix des espaces d'action de FT dont nous avons voulu approfondir les logiques ainsi que celui des éclairages comparatifs que nous avons mobilisés.

II.3.2. Les critères de sélection du terrain de recherche, des espaces d'action et des éclairages comparatifs

Pettigrew qualifie « d'opportunisme planifié » ce que Giordano (2003, p. 51) décrit comme une démarche « *alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habilitée à gérer des liens avec des entreprises* ». L'un comme l'autre, soulignent une réalité à laquelle le chercheur ne peut échapper : les choix de terrain(s) sont à la fois contraints par le temps, les difficultés d'accès, guidés par des opportunités et bien entendu les objectifs de l'étude.

Deux types de considérations ont influencé notre sélection du cas France Télécom comme terrain principal de recherche : la situation de ce grand service public de réseaux, au regard de notre questionnement de recherche et la facilitation de notre accès à ce terrain.

En France, France Télécom constitue l'un des premiers grands services publics de réseaux à avoir été soumis à la concurrence et à la logique de la MVA. Le secteur des télécommunications, dont dépend cette entreprise a, en effet, été libéralisé dès 1996 et face à ses opportunités de développement, très vite la logique financière s'y est imposée. En 1997, France Télécom (autrefois une Administration) a fait son entrée en bourse et depuis lors la partie de son capital, détenue par les investisseurs institutionnels, n'a fait que grossir. Depuis 2004, l'entreprise qui a atteint une dimension mondiale dès la fin des années 1990, appartient au secteur privé.

Pour autant, elle continue d'assurer des délégations de service public en France et compte parmi ses salariés de nombreux fonctionnaires d'Etat, habitués et attachés à la logique du SP, qui depuis son internationalisation et sa privatisation vivent difficilement les changements opérés (la médiatisation des actes de suicides en cascade de salariés, issus de la filiale française de France Télécom en juillet 2009 et dont nous reprendrons l'historique plus loin, a révélé l'ampleur d'un mal être en interne).

France Télécom déploie, en outre, un dispositif RSE officiel au niveau groupe, depuis 2004, et dans le contexte de développement de nos sociétés de l'information, la question de l'accessibilité aux services de télécommunication tient indéniablement une place centrale dans les défis d'avenir en matière de DD.

Ce terrain est bien traversé, et cela de façon marquée, par les trois logiques dont nous souhaitons explorer l'articulation : celles du SP, de la MVA et bien entendu celle du DD/de la RSE. Ces logiques sont prises en compte dans l'entreprise depuis plusieurs années. Elles se sont traduites par des organisations spécifiques, ont des effets sur les représentations des parties prenantes et contre-pouvoirs de l'entreprise, sont à l'origine de savoirs spécifiques, de relations de pouvoirs,…Elles affectent indéniablement le(s) dispositif(s) RSE de cette entreprise : comment se sont-elles articulées lors de sa structuration et s'articulent-elles durant sa mise en œuvre à l'échelle du Groupe ?

Nous pensons, finalement, qu'une analyse historicisée de France Télécom et de son (ses) dispositif(s) RSE nous permettra de tirer des enseignements riches et nombreux pour compléter la littérature sur le lien RSE-SP dans le cadre des grands services publics de réseaux.

L'accès à ce terrain a été facilité grâce à des relations nouées antérieurement avec des membres du personnel de cette entreprise impliqués dans le déploiement de sa démarche RSE et à l'intervention d'un membre du programme ANR très introduit à France Télécom. En 2004, étudiante en Master spécialisé dans le Management de la RSE, nous avons eu l'occasion de réaliser un stage au sein de la direction de l'Environnement et de la Responsabilité Sociale (DERS) d'Orange France, l'ancienne filiale française de la branche téléphonie Mobile de France Télécom. Durant ce stage nous avons participé à l'animation et à la mise en œuvre d'une démarche RSE qui suivait les lignes directrices de la branche. Notre mission consistait à élaborer de nouveaux outils de reporting et à établir des plans d'action pour l'année à venir avec les personnels. Ce stage d'une durée de neuf mois, nous a permis

d'établir des relations solides avec l'équipe de la DERS, que nous avons réactivées en 2006 lors de nos études en Master Recherche Sciences de gestion. Pour notre mémoire de recherche, nous souhaitions, un an après notre stage, explorer les transformations de l'activité commerciale d'Orange France depuis l'intégration de la démarche RSE. Notre travail d'investigation a alors duré trois mois. Durant ces expériences, nous avons eu l'occasion d'intervenir sur des missions, visant à proposer des cadres de référence, pour aider le groupe France Télécom à structurer sa démarche RSE (officiellement reconnue comme politique pour l'ensemble de l'entreprise en 2004, soit trois ans après que sa filiale Orange ait initié cette démarche). Nous étions donc connue dans l'entreprise et nous savions précisément qui solliciter pour mener notre enquête. Par ailleurs, l'un des membres de notre projet de recherche collectif nous a présentée à la directrice de la démarche RSE de France Telecom.

Dans une entreprise aussi complexe et vaste que France Télécom et compte tenu du temps qui nous était imparti, il nous a fallu à la fois réussir à développer une analyse globale et contextualisée de son dispositif RSE officiel et sélectionner des espaces d'action nous permettant d'analyser de manière plus approfondie, la façon dont la RSE évolue sous l'effet de son appropriation par des acteurs locaux ou de leurs propres initiatives.

L'accord obtenu pour mener l'enquête au sein de France Télécom, au début du mois d'avril 2007, nous avons donc commencé l'étude globale et contextualisée de la démarche RSE de France Télécom, en centrant notre attention sur le dispositif RSE officiel du Groupe et son mode d'existence dans l'entreprise. Nous nous sommes aussi mises d'accord avec notre interlocuteur au sein de France Télécom (en l'occurrence, la responsable du dispositif RSE officiel du Groupe) pour une durée de l'enquête qui s'étendrait sur deux ans, de manière à observer l'évolution du dispositif RSE au niveau Groupe et à analyser certaines de ses formes de développements dans des espaces d'action spécifiques.

Les résultats de notre première investigation, conjugués à des contraintes de temps, d'accès au terrain,…, et des opportunités que nous avons saisies, nous ont permis de sélectionner trois espaces d'action pour explorer les traductions locales de la démarche RSE : dans la filiale française du groupe nommée Opérations France, et aux frontières de l'entreprise, précisément dans les domaines du management de la relation-fournisseurs et des relations sociales.
Opérations France a été créée en 2006 et regroupe les entités de l'activité de téléphonies fixe

et mobile (auparavant gérée par sa branche autonome Orange) pour le grand public français. Cette filiale se structure autour d'un Directeur Général ; de six Directeurs Métiers (Vente-Marketing ; Finances ; Ressources Humaines ; Transformation et performance ; Informatique ; Innovation) ; et de onze Directeurs Territoriaux et de Directeurs d'Unités Opérationnelles. Le déploiement de la démarche RSE (qu'elle soit produite par le dispositif officiel ou bien qu'elle résulte d'innovations locales) est assuré par une équipe de huit personnes, attachées à la Direction Transformation et performance. Nous avons retenu cet espace d'action pour plusieurs raisons. Opérations France réunit d'abord les entités historiques de France Télécom où s'ancre l'esprit du SP. Cette filiale est ensuite expérimentée en matière de RSE (d'une part, le système de management environnemental du Groupe se déploie dans ses entités historiques, depuis 1998 ; et d'autre part, le dispositif RSE, pionnier et autonome, de l'ancienne filiale Orange, est appliqué dans les entités gérant l'activité de téléphonie mobile, depuis 2001). Par ailleurs, il était facile pour nous d'accéder à ce terrain. Dans l'équipe responsable du déploiement du dispositif RSE, six des huit personnes ont autrefois travaillé dans la Direction Environnement et Responsabilité Sociale de la branche mobile, Orange France, où nous avions effectué notre stage de fin d'étude en 2004. Opérations France offrira donc un terrain propice pour étudier, en profondeur, à un niveau local, le potentiel de l'articulation des trois logiques du DD, du SP et de la recherche de création de valeur pour l'actionnaire.

Les deuxième et troisième espaces d'action retenus ont la particularité de mettre en scène des traductions de la démarche RSE aux nouvelles frontières de France Télécom. Leur analyse permettra ainsi d'approfondir les phénomènes liés aux mutations de cette entreprise, ce « champion national » qui a largement externalisé une partie de ses activités et s'est internationalisé, et de mieux comprendre comment la RSE accompagne ces transformations. Ils feront en outre l'objet d'éclairages comparatifs.

Dans le domaine du management de la relation-fournisseurs, c'est-à-dire dans le processus de sélection des produits achetés et consommés par l'entreprise et/ou durant le cycle de sa production, la RSE se décline sous la forme d'un dispositif que nous nommerons « Achats responsables ». Ce dispositif a été créé en 2003, dans un contexte de centralisation de la fonction achat et de structuration du dispositif RSE officiel de l'entreprise. Depuis lors, il se déploie indépendamment du centre de traduction mais en tenant compte de ses recommandations. Nous l'avons retenu parce que le management de la relation-fournisseurs

est devenu un sujet phare depuis les années 1990, sous la pression de la société civile pour exiger des conditions de travail décentes chez les fournisseurs et sous-traitants. Ce domaine est aussi une ouverture pour les entreprises qui y voient une opportunité de mettre en avant la performance RSE de leurs produits et services. L'analyse du dispositif « Achats responsables » de France Télécom sera donc éclairée par les résultats d'analyses d'autres dispositifs « Achats responsables ». Nous avons sélectionné ceux de deux grands services publics de réseaux et de deux entreprises privées, multinationales, d'origine française pour mener la comparaison. Nous avons saisi l'opportunité de nous associer pour ce faire avec une collègue du programme ANR, comme nous l'expliciterons dans la section du chapitre IV, dédiée à la présentation des résultats de cette étude. A travers l'approche comparative, l'enjeu pour nous est double : dégager les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et tirer des enseignements plus généraux pour enrichir la littérature du champ des stratégies d'achats responsables (Bowen et *alii*, 2001 ; Maignan, Hilbrand, Mc Alister, 2002 ; Roberts, 2003 ; Carter et Jennings, 2004; Quairel, (…) ; Salam, 2008 ; Müller et Seuring, 2008 ; Belin-munier, 2010, …).

Dans le domaine des relations sociales, c'est un dispositif RSE, relevant apparemment du registre de la « caution », qui retiendra notre attention. Il s'agit de l'Accord Cadre International (ACI)[58] sur les droits sociaux fondamentaux au travail de France Télécom, cosigné en décembre 2006 par la Direction et les partenaires sociaux de l'entreprise. Le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe n'a pas participé à l'élaboration de ce dispositif et n'est pas associé à son suivi. Nous avons sélectionné ce dispositif pour sa nature même. Dans la première partie de la thèse, nous avons mis en exergue que les objets « caution » laissent, en général, d'importantes marges de manœuvre aux acteurs et que des effets surprenants pouvaient se produire. Nous vérifierons donc si tel est bien le cas, d'autant que ce dispositif implique le contre-pouvoir syndical de l'entreprise. Les résultats de notre investigation seront comparés à un seul cas contrasté, mais de manière très détaillée : l'ACI sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise du grand service public de réseaux énergétique français que nous nommerons Ampère France[59], lequel correspond au dispositif RSE officiel du Groupe et de surcroît, sert de référent pour sa politique sociale. Cela sera possible car nous

[58] La définition de ce type d'accord n'est pas stabilisée. Nous retenons la définition large de Daugareilh (2006, p. 117) : « *Un ACI peut se définir comme un accord d'application mondial conclu entre une entreprise multinationale et une organisation syndicale internationale. C'est une des formes que peut prendre le résultat d'un dialogue social transnational engagé entre partenaires sociaux* ». Les ACI relèvent du droit « mou » c'est à dire qu'ils sont dénués de force juridique obligatoire.

[59] Nous nous sommes engagée à maintenir l'anonymat de l'entreprise.

avons là aussi, saisi l'opportunité de nous associer avec une étudiante de Master 2, effectuant son stage dans la direction responsable du suivi de l'ACI d'Ampère France (les détails se trouvent à la section IV.4). Cette comparaison nous permettra alors de vérifier si le caractère « caution » que nous attribuons à l'ACI de France Télécom est justifié. Elle servira encore à tirer des enseignements pour compléter la littérature du champ des ACI et de leur effectivité (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 ; Duplessis, 2004 ; Daugareilh, 2006 ; Descolonges et Saincy, 2004, 2006 ; Descolonges, 2006 ; Lamarche et Bodet, 2007 ; Gallin, 2008 ; Bourque, 2008 ; Papadakis, 2008 ; Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 ; Wikle et Schutze, 2008 ; Greer et Hauptmeier, 2008 ; Sobzack et Léonard, 2009,…)

Ainsi, l'enquête a été menée selon la méthode du cas de recherche de type abductif et sera complétée par des éclairages comparatifs. Elle s'est déroulée principalement à l'intérieur de France Télécom où nous analyserons d'abord le dispositif RSE officiel et ensuite la manière dont la « RSE » se décline dans trois espaces d'action situés : Opérations France, la filiale française du Groupe où s'ancre l'esprit du SP, expérimentée en matière de RSE ; le domaine du management de la relation-fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » ; enfin, celui des relations sociales et son dispositif « ACI sur les droits sociaux fondamentaux au travail ». Ces deux derniers espaces ont la particularité de concerner les frontières de l'entreprise, là où elle externalise et internationalise. Les deux derniers dispositifs observés feront également, l'objet d'un éclairage comparatif pour prendre de la distance, mieux comprendre le fonctionnement de ces dispositifs, classer les faits observés dans un souci de clarté, et surtout tenter d'expliquer les différences repérées, et finalement mettre en perspective les régularités observées.

Conclusion du chapitre II

L'objectif de ce chapitre était d'analyser, plus directement, les articulations possibles entre le SP et la RSE, en particulier, en ce qui concerne les grands services publics de réseaux, et de réfléchir à la manière de les observer et d'évaluer la capacité de ces articulations à contribuer au développement pérenne de la société.

Nous l'avons fait, en élaborant des scénarii qui situent la mise en œuvre d'une démarche RSE d'un grand service public de réseaux dans un univers de possibles, dessinés par l'histoire de l'entreprise et de son secteur, et de manière plus prospective par les réflexions des chercheurs et des acteurs dans ce champ. Ces scénarii présentent trois grands modes, actuels ou potentiels, de définition de la RSE et d'articulation de cette (ces) démarche(s) aux logiques du SP, du DD et de la profitabilité. Deux mettent en scène des situations extrêmes, contrastées : l'un, le scénario nommé « cour-termiste », décrit la mise en œuvre d'une démarche RSE « window dressing », allant à l'encontre d'une représentation des logiques du SP et du DD comme complémentaires ; l'autre, le scénario « long-terme », s'attache à cette articulation et s'appuie sur elle pour concevoir le développement d'une démarche RSE « cœur de métier **».** Le troisième se caractérise par des situations hybrides, c'est-à-dire, mêlant des dimensions des deux autres scénarii.

Nous avons ensuite présenté les instruments théoriques structurant la grille d'analyse de notre approche empirique. Cette grille a l'originalité de s'appuyer à la fois :

- sur le concept du dispositif tel que forgé par Foucault. Elle tient ainsi compte dans l'analyse des interactions d'objets de natures différentes (des mots et des choses, des objectivités et des subjectivités, des techniques et des règles, des pouvoirs et des savoirs,…) et de leur potentiel d'ensemble à remplir une fonction stratégique, toujours inscrite dans une relation de pouvoir ;
- et sur la théorie de la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour envisager le déploiement concret d'un dispositif RSE.

Nous éprouverons leur fécondité dans le cadre de notre recherche empirique et peut-être mettrons-nous en avant de nouvelles formulations pour les enrichir.

La grille est enfin structurée de manière à répondre aux questionnements de la recherche :

- Dans quel contexte le dispositif RSE officiel émerge-t-il ? Sur quelle base ? A partir de quelles controverses et quels compromis concernant les relations entre SP, DD et profitabilité ?
- Comment se présente ce dispositif officiel de RSE dans l'entreprise ? Qui le structure ? A partir de quels types d'actants est-il déployé ? Autrement dit, émerge-t-il 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 ?
- Comment les parties prenantes ou contre-pouvoirs de l'entreprise agissent et réagissent-ils face aux traductions de la RSE (qu'il s'agisse de celles du dispositif RSE officiel ou qu'elles résultent des initiatives locales) ?

La méthode de recherche et les terrains sélectionnés ont enfin été présentés dans une section dédiée au cadre méthodologique de notre recherche. L'enquête a été menée selon la méthode du cas de recherche de type abductif, qui permet de tirer parti de faits surprenants du terrain pour élargir la connaissance scientifique, tout en s'appuyant sur des modélisations ou des hypothèses pour conduire les investigations. Elle a été complétée par des éclairages comparatifs. Quant aux terrains de la recherche, nous avons exposé les raisons qui ont menées à retenir France Télécom et sa démarche RSE, ainsi que trois espaces actions : Opérations France (la filiale française du Groupe où s'ancre l'esprit du SP, expérimentée en matière de RSE) ; le domaine du management de la relation-fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » ; et celui des relations sociales où se déploie le dispositif « accord cadre international sur les droits sociaux fondamentaux au travail » de France Télécom.

Conclusion de la Partie I

L'objectif de cette partie était donc de situer la question de recherche dans son contexte, d'en souligner la pertinence d'un point de vue théorique et pratique et de proposer une grille d'analyse, visant à structurer notre approche empirique.

Dans le premier chapitre de la thèse, nous avons exposé de quelle façon les logiques du SP et de la RSE, présentées comme étroitement liées dans le domaine de l'activité des grands services publics de réseaux, s'y sont déclinées et articulées différemment de l'avènement de l'ère industrielle jusqu'à nos jours. Nous avons alors mis en exergue trois résultats soulignant la pertinence de notre question de recherche :

- l'émergence d'une RSE « explicite » (Matten et Moon, 2006) dans les modes de management de la grande entreprise coïncide bien avec l'affaiblissement de la régulation par l'Etat et la montée de l'orthodoxie libérale, incarnée par les premières vagues de privatisation des services publics (Maignan 2002a, 2002b ; Matten et Moon, 2006 ; Hommel, 2006 ; Capron, 2006, 2009a, 2009b ; Berthoin Antal et Sobzack, 2007 ; Boidin et *alii,* 2007 ; Rousseau, 2008,…).

- SP et RSE sont aujourd'hui confrontés à des défis respectifs, lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt général :

    - du côté du SP, priorité est donnée à l'intérêt général, il reste à définir comment y parvenir dans des conditions propices à répondre aux grandes transformations technologiques, économiques, sociales et culturelles contemporaines et à réduire les dysfonctionnements sapant actuellement sa légitimité.

    - du côté de la RSE, priorité est donnée à la recherche d'un avantage compétitif pour l'entreprise, demeure le défi d'atteindre cet objectif dans des conditions réellement favorables au bien être collectif.

- en France, il est admis qu'une intervention publique dont la forme reste à définir, doit accompagner le développement des initiatives volontaires d'acteurs privés, en faveur du DD, pour assurer une concurrence juste et responsable, c'est-à-dire minimisant la course au dumping social et environnemental (Maurel, 2008). C'est en effet bien collectivement et démocratiquement, sous le contrôle des autorités publiques, que se sont décidées les actions

prioritaires lors du Grenelle de l'environnement. L'approche historique que nous avons adoptée au long du premier chapitre, a notamment permis de mettre en lumière une évolution du mode de recensement des besoins dans ce pays, jusqu'ici limité à un arbitrage relevant du ressort exclusif de la représentation politique.

S'agissant du chapitre II, il s'est centré sur la construction de la grille d'analyse permettant de structurer notre approche empirique. A l'issue de ce chapitre, l'objectif était en effet d'être en mesure d'analyser les articulations possibles entre le SP et la RSE dans un grand service public historique de réseaux, en l'occurrence France Télécom.
Trois cadres de références théoriques ont particulièrement été mobilisés pour construire cette grille :
- l'analyse des conceptions de la RSE opérée par Brabet (2004, 2006, 2009), faisant écho aux grandes évolutions historiques mises en exergue au long du chapitre I de la thèse. Les modèles qu'elle propose nous ont fortement influencée dans la construction des trois scénarii (court-termiste ; long terme ; hybride) situant la mise en œuvre d'une démarche RSE d'un grand service public de réseaux, dans un univers de possibles.
- le concept du dispositif tel que forgé par Foucault, transposé dans le domaine de la gestion par des sociologues (Boussard et *alii*. 2004; Maugeri 2002, 2007, 2008 ; Maugeri et *alii.* 2001, 2006) et des gestionnaires (Moisdon, 1997, 2005 ; Pezet, 2004 ; Gomez, 2005 ; de Vaujany 2005, 2006 ; de Vaujany et *alii.* 2006 ; Chanlat, 2008) qui ont en commun d'explorer, de manière plus ou moins implicite, la construction et le mode d'existence des processus collectifs en entreprise.
- la sociologie de la traduction ou de l'acteur réseau pour observer le déploiement concret d'un dispositif RSE, en tenant compte des interactions entre acteurs et objets ; et en interpréter le sens, en disposant d'une grille d'analyse et d'une méthodologie bien structurées.
Nous avons ensuite présenté le cadre méthodologique et les terrains de la recherche. Nous avons précisé notre choix pour la méthode du cas de recherche de type abductif. Nous avons présenté le protocole de recueil et de traitement d'informations que nous avons utilisé, en tant que membre du programme ANR « *le potentiel régulatoire de la RSE* », adapté et complété, pour répondre à nos objectifs spécifiques qui supposaient une prise en compte de la relation au SP. Les modalités et avantages des comparaisons que nous avons menées ont également été discutés. Nous nous sommes alors centrée sur les terrains de la recherche, en précisant les raisons qui nous ont amenée à retenir, comme terrain principal, l'entreprise France Télécom et

sa démarche RSE, ainsi que trois espaces d'action que nous explorerons, parfois avec un éclairage comparatif pour saisir les spécificités des traductions RSE de France Télécom (Opérations France (OPF), la filiale française du Groupe ; les domaines du management de la relation-fournisseurs et des relations sociales).

Chacune de ces études mettra alors en évidence un aspect spécifique du dispositif RSE de l'entreprise :

L'étude globale et contextualisée de ce dispositif permettra d'apporter un éclairage à la question de son caractère homogène, centralisé *versus* hétérogène, décentralisé, et d'en comprendre les ressorts. Dans l'étude d'OPF, on se trouve face à l'une des filiales les plus expérimentées en matière de RSE du Groupe, celle aussi où s'ancre historiquement l'esprit du SP. Ce terrain se présente donc, apparemment comme propice à l'étude au niveau local de l'articulation des logiques du DD, du SP et de la profitabilité.

Les deux dernières enquêtes ont en commun d'explorer le dispositif RSE de l'entreprise à ses nouvelles frontières. Nous pourrons ainsi approfondir les phénomènes liés aux mutations de cette entreprise et mieux comprendre comment la RSE accompagne (ou non) ces transformations. Ces deux derniers dispositifs feront en outre l'objet d'éclairages comparatifs.

Dans le domaine du management de la relation-fournisseur, nous serons face à un dispositif RSE « autonome », le dispositif « Achats responsables », qui se déploie depuis 2003, en tenant compte des recommandations du centre de traduction du dispositif officiel du Groupe : qu'en font les acteurs de ce domaine et comment intervient la partie prenante fournisseur de l'entreprise ?

Dans le champ des relations sociales, la traduction RSE retenue pour l'analyse, l'accord cadre international (ACI) sur les droits sociaux fondamentaux du travail de France Télécom, a été impulsée par la Direction RH à la demande des partenaires sociaux de l'entreprise, sans que le centre de traduction n'intervienne. Ce dispositif a par ailleurs la particularité de relever, apparemment, du registre de la « caution ». Or, les objets « caution » comme nous l'avons souligné dans le chapitre II, laissent aux utilisateurs d'importantes marges de manœuvre. Ici, l'utilisateur est le contre-pouvoir syndical du Groupe : l'ACI va-t-il produire des effets surprenants ?

Mais avant de présenter ces études, il nous faudra d'abord situer France Télécom dans son histoire et son contexte sectoriel.