



# RSE et Service Public : quelle(s) articulation(s) ? Le cas de l'entreprise France Télécom

Angelique Ngaha Bah

## ► To cite this version:

Angelique Ngaha Bah. RSE et Service Public : quelle(s) articulation(s) ? Le cas de l'entreprise France Télécom. Politiques et Management public, Institut de management public, 2012, 29 (4), pp.651 - 669. 10.3166/pmp.29.651-669 . hal-01688157

**HAL Id: hal-01688157**

**<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01688157>**

Submitted on 19 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## RSE et Service Public : quelle(s) articulation(s)? Le cas de l'entreprise France Télécom

05

► **Angélique Ngaha**

*<sup>a</sup> Docteur en Sciences de gestion, ISM Dakar - Université Paris-Est Créteil (UPEC)*

*Laboratoire de l'Institut de Recherche en Gestion*

*Place de la Porte des Champs - 4, route de Choisy - 94010 Créteil*

### Résumé

Aujourd'hui, les logiques de RSE et de Service Public imprègnent le management des grands services publics historiques de réseaux français (EDF, France Télécom, la SNCF...) privatisés ou en voie de l'être. La recherche présentée vise à comprendre comment ces logiques s'opposent, se juxtaposent, et s'articulent concrètement dans un tel contexte managérial progressivement dominé par la logique de maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Pour ce faire, nous proposons plusieurs scénarii de déploiement des démarches de RSE et étudions en profondeur le cas de l'entreprise France Télécom<sup>1</sup> et de sa démarche RSE. Nos résultats indiquent que la démarche RSE officielle de cette entreprise se déploie en se détachant de la logique du service public et en privilégiant le « Business case ». Néanmoins, parallèlement, de manière décentralisée et autonome, des initiatives RSE innovantes émergent ... Certaines s'appuient sur l'esprit du service public, tout en cherchant à améliorer la profitabilité de l'entreprise.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Mots clés :** responsabilité sociale des entreprises, service public, bien public, grand service public de réseaux, maximisation de la valeur pour l'actionnaire.

### Abstract

**Corporate Social Responsibility and the Public Service: the case of France-Telecom.** Today, Corporate Social Responsibility (CSR) and Public Service logics, are spreading within the management of for-profit public service networks in France (EDF, France Telecom, la SNCF...); networks that have been historically privatized or on the way to becoming The aim of this research is to bring an understanding to how these logics are opposed,

<sup>1</sup> Recherche menée dans le cadre du programme collectif « *Le potentiel régulateur de la RSE* » financée par l'ANR.

\*Auteur correspondant : [angelique.ngaha-bah@ism.edu.sn](mailto:angelique.ngaha-bah@ism.edu.sn)

doi:10.3166/pmp.29.651-669 © 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

juxtaposed and articulated in a managerial context that is dominated by a logic of maximized shareholder value progressively. In this perspective, we create several scenarios implementing of CSR approach(s). Then, we study in depth the case of company France Telecom and of its CSR approach. Our results indicate that the official CSR approach for France Telecom is disconnected from public service logics, placing more importance on short term logics. Nevertheless, in a decentralized and autonomous way, innovative CSR initiatives progressively emerge... Some are based on the spirit of Public Service, while seeking to improve the profitability of the company.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Keywords:** corporate social responsibility, public service, public good, for-profit public service networks, maximization of value for shareholders.

## Introduction

L'essor qu'a connu la RSE, dans les milieux d'affaires français, dès la fin des années 1990, n'a pas laissé indifférentes les autorités publiques de ce pays. Elles ont, en effet, largement participé à son processus d'institutionnalisation, en incitant notamment les entités qui lui sont liées à déployer des démarches RSE. Pour définir la RSE, nous nous appuyons sur la modélisation opérée par Brabet (2004 ; 2009), laquelle l'inscrit dans un champ contesté et la situe dans une vision prospective. Pour cet auteur, coexistent dans notre société contemporaine quatre grandes conceptions de la RSE se distinguant par leur manière de hiérarchiser les trois piliers du développement durable (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 sociale ou environnementale possible que si certains biens (matériels ou immatériels) sont sortis du marché pour en redéfinir collectivement la valeur* » (Brabet et Maurel, 2009 : 63).

Ainsi, le premier modèle, que l'auteur nomme de « *la primauté des actionnaires* », affiche clairement la prépondérance de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (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 second 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. Il se caractérise par la mise en place d'une démarche RSE *business case*, censée rapporter plus que ce qu'elle ne coûte aux entreprises, grâce aux gains générés par l'innovation, le développement de nouveaux marchés, l'augmentation de la motivation du personnel...

Le troisième 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. Quant au quatrième modèle « *de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)* », comme le troisième modèle, il défend la thèse d'un contrôle

démocratique de la RSE, mais ajoute l'idée que la définition et le financement de « biens publics<sup>2</sup> » doivent échapper aux logiques de marché, pour reposer sur la coopération et la solidarité. Autrement dit, il prône la reconnaissance de services publics définis collectivement et gérés à l'extérieur des mécanismes du marché.

C'est en s'appuyant sur ces différentes perceptions de la RSE et en tenant compte du contexte d'évolution des grands services publics de réseaux historiques français que nous proposerons, dans cet article, de réfléchir aux formes de développement que prendrait une démarche de RSE dans ces organisations et d'en identifier les retombées sur le plan managérial.

Dans un premier temps, nous chercherons à saisir la manière dont les logiques de RSE, de service public et de maximisation de la valeur pour l'actionnaire (MVA) s'opposent, se juxtaposent ou s'articulent dans les grands services publics de réseaux français et proposerons plusieurs scénarii de déploiement de démarche(s) RSE. Puis, dans un second temps, nous exposerons le cas de l'entreprise France Télécom, ancienne administration, aujourd'hui entreprise multinationale, continuant d'assurer en France le service public de télécommunications et éclairerons les résultats obtenus en matière de conditions d'émergence et de déploiement de la RSE en nous appuyant sur les scénarii.

## **1. Saisir les modes d'articulation de la RSE du service public et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, dans les grands services publics historiques de réseaux français**

Nous aborderons successivement le contexte d'évolution des grands services publics de réseaux français (1.1) et la manière dont la RSE affecte... leur mode d'organisation (1.2). Nous terminerons cette partie par la présentation des scénarii de déploiement de démarche RSE (1.3).

### **1.1. Le contexte d'évolution des grands services publics de réseaux français**

Pour rendre compte de la diversité des services publics français, Bauby et Cartex (2010) distinguent deux grands modèles historiques de références d'organisation des services publics : le modèle des grands services publics nationaux, concernant les activités de la santé, de l'éducation et notamment les grands réseaux d'infrastructures, objet de cet article, et celui des services publics locaux, délégués ou non au privé, recouvrant la distribution d'eau, l'assainissement, les collectes de déchets ménagers, les pompes funèbres, et plus généralement les services de proximité. Nous centrerons ici notre attention sur les tendances du premier modèle.

Le modèle d'organisation des grands services publics nationaux trouve son origine à la Libération. Il s'appuie sur la doctrine du service public construite progressivement au

<sup>2</sup> Les « biens publics » sont des objets de préoccupation assez largement reconnus, cependant l'accord sur leur signification, leur mode de définition, d'extension et de financement est loin d'être conclu (Brabet et Maurel, 2009 : 74). Deux conceptions de ces biens publics s'opposent : l'une, d'ordre technique, préconise de s'appuyer sur les critères de l'économie classique (la non-rivalité et la non-exclusion) pour les définir ; l'autre, d'ordre politique, considère leur définition comme le produit d'une négociation progressive et démocratique. Notre propos va dans le sens de la seconde conception.

début du XX<sup>e</sup> siècle. Ses pères fondateurs sont les juristes de l'école de Bordeaux. Dans leur conception, un service public correspond à « *toute activité dont l'accomplissement est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale* » ; il est « *de telle nature qu'il ne peut être réalisé complètement que par l'intervention de la force gouvernementale*<sup>3</sup> ». Le noyau dur du service public est cristallisé autour des principes de continuité, d'égalité et d'adaptabilité, systématisés dans les années 1930 par Louis Rolland et s'appliquant à tous les services publics français. Ces principes induisent que ces services doivent être assurés coûte que coûte et sans interruption (principe de continuité). Leur accès doit être possible à tous, et ici, le principe de l'égalité apparaît comme « *une projection tirée de la déclaration des Droits de l'homme de l'égalité devant la loi* » (Esplugas, 1997 : 33). Ils doivent, enfin, s'accommoder en fonction des évolutions des besoins collectifs et de l'appréciation portée sur ces besoins par les autorités publiques (principe d'adaptabilité) (Barreau et Mouline, 2000 : 32).

Durant la période des Trente glorieuses, les grands services publics nationaux ont joué un rôle essentiel dans la société française en tant que « *vecteurs de reconstruction* » d'après guerre puis en tant que « *promoteurs d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire en même temps que d'une politique économique et d'une politique sociale des pouvoirs publics* » (Bauby et Cartex, 2010 : 20). Leur organisation est alors fondée sur la croyance en l'infailibilité et la supériorité de la gestion publique par rapport à la gestion privée. Or, à partir des années 1970, cette croyance a été fortement dénoncée par divers courants de pensée de tendance néolibérale (Chanlat, 2003). Les critiques ont concerné à la fois les dimensions économique et sociale de cette organisation avec la remise en cause de l'efficacité productive des services publics et de leur finalité ; elles se sont aussi appuyées sur sa fragilité juridique car le service public n'aurait pas réussi à « désacraliser » l'État, comme on le supposait, mais aussi car l'impossibilité d'en définir les contours rend caduque toute tentative de cadre juridique (Esplugas, 1997).

Puis, dans les années 1980, plusieurs tendances de fonds - innovations technologiques, ouverture des frontières, changements sociaux et culturels...- ont favorisé l'offensive de libéralisation et de déstructuration des services publics (Moreau, 1998 ; Chevallier, 2005). Parmi ces tendances, la politique de l'Union européenne, attachée à organiser la libre concurrence, a joué un rôle majeur. Au niveau européen, un consensus existait pour que les services publics relèvent du ressort exclusif des États membres, et rien en provenance de Bruxelles ne les menaçait. Puis l'Acte Unique de 1989 a introduit le principe de la libre concurrence des capitaux, des biens, des personnes... et des services. Il a induit une harmonisation des législations nationales, notamment dans le domaine des grands services publics de réseaux, ce qui a brisé le consensus (Bauby et Cortex, 2010). Progressivement, la forme d'organisation nationale de ces grands services publics de réseaux, construite par l'histoire des États membres, a alors été remise en cause. La réorganisation s'est opérée sur le mode de l'ouverture à la concurrence, secteur par secteur, et de la privatisation. Les pratiques managériales et les modes d'investissements financiers des grandes entreprises multinationales, en pleine expansion, ont été copiées.

<sup>3</sup> Traité de droit constitutionnel, 3<sup>e</sup> édition, 1928, T.II, p. 61.

Aujourd'hui, leur transformation en sociétés par actions<sup>4</sup> induit d'associer aux exigences des principes du service public celle de maximisation de la valeur pour l'actionnaire (MVA). Cette exigence est liée à l'émergence d'une gouvernance dite actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998), devenue, depuis les années 1980, le cadre normatif de la « bonne gouvernance ». Elle s'applique à rappeler que la responsabilité fondamentale des dirigeants est de défendre les intérêts des propriétaires de l'entreprise, présentés comme plus légitimes que les dirigeants pour définir les stratégies les plus performantes, c'est-à-dire celles qui assurent la maximisation du profit (Gomez, 2009). On peut donc constater la présence de deux référentiels plutôt contradictoires dans les services publics de réseaux : l'un, le service public, reposant sur une vision à long terme du bien commun ; l'autre, la MVA, accordant la priorité à des logiques de profitabilité court-termistes. Quelle place occupe la RSE dans ces organisations ?

### **1.2. Le lien RSE et service public dans les grands services publics de réseaux français**

Aujourd'hui, le modèle dominant de RSE, plébiscité par les principaux référentiels et instruments de RSE - comme les principes de l'OCDE à l'intention des firmes multinationales, l'initiative du Pacte Mondial et les diverses normes telles que AA 1000, ISO 26000... est celui « du volontarisme des parties prenantes ». Ils sont en effet structurés en tenant compte des approfondissements théoriques autour de la notion de parties prenantes - *stakeholders* - et présentent bien les démarches RSE comme un processus bénéfique, à la fois pour l'entreprise et pour les parties prenantes impliquées dans leur mise en œuvre. Aucune norme stricte ne contraint les entreprises à l'échelle internationale, et plus largement les organisations, à intégrer la RSE dans leur mode de management. Dans ce cadre, les démarches RSE ont davantage tendance à répondre à des enjeux d'entreprises que d'intérêt général (Brabet et Maurel, 2009 ; Capron 2009). Elles sont d'ailleurs principalement définies par les équipes dirigeantes sans intervention explicite des parties prenantes et ne sont généralement pas considérées comme un axe fort des stratégies des entreprises qui les mettent en œuvre (IMS, 2006 ; Ernst & Young, 2008).

Néanmoins, au-delà de cette analyse en termes d'institutionnalisation des démarches RSE, une littérature managériale, percevant la RSE comme le moyen pour les entreprises de s'assurer un avenir pérenne, tend progressivement à s'affirmer (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Kuruz, Colbert et Wheeler, 2009 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009 ; Martinet et Payaud, 2010). Certains auteurs, comme Porter et Kramer (2011), y voient même une manière de répondre à des enjeux d'intérêt général de façon plus efficiente que ne le fait ou pourrait le faire le secteur public, tout en augmentant les opportunités d'affaires et de croissance du secteur privé. Pour ce faire, ces auteurs, à travers leur concept de valeur partagée - *shared value* - invitent les entreprises à repenser à la fois leurs offres et leurs marchés en tenant compte des enjeux RSE, de la configuration de leur chaîne de production et de leur système relationnel avec les acteurs du territoire dans lequel elles évoluent, fournisseurs, clients, concurrents, universités, associations...

<sup>4</sup> France Télécom a été le premier établissement concerné. Sa transformation en société s'est réalisée en 1996 et son entrée en bourse a eu lieu en 1997. Air France a ouvert son capital en 1998 et a été partiellement privatisée en 1999. Puis ce fut le tour d'EDF en 2004. En 2008, le passage de La Poste au statut de société anonyme a fait grand bruit. Les contestations ont freiné le processus, mais elles n'ont pas suffi à infléchir la tendance de fond qui est à la « rationalisation » des services publics à caractère économique.

En France, un timide système hybride de RSE proche du modèle « de la régulation démocratique de la RSE » de Brabet (2004 ; 2009) se développe<sup>5</sup> (Maurel, 2008 ; Ngaha, 2011). Il mêle des démarches volontaires d'entreprises et d'ordre public pour assurer une concurrence juste et responsable, c'est-à-dire minimisant la course au dumping social et environnemental. Dans ce cadre, les entités responsables de services publics, notamment celles de grande taille, sont fortement incitées à mettre en place des démarches RSE. Le Centre Européen des Employeurs et des Entreprises à participation Publique (CEEP) présente, par exemple, ces entités comme doublement concernées par le mouvement de la RSE : elles le sont en tant qu'entreprises en général « *soucieuses d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché* », mais aussi en tant qu'entreprises ayant des missions « *particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés d'intérêt général*<sup>6</sup> ». Le CEEP précise aussi que « *la production durable et principale de service d'intérêt général induit chez les prestataires un comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* ». Il ajoute qu'il existe une grande convergence entre les missions d'intérêt général, « *fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale* » et la RSE.

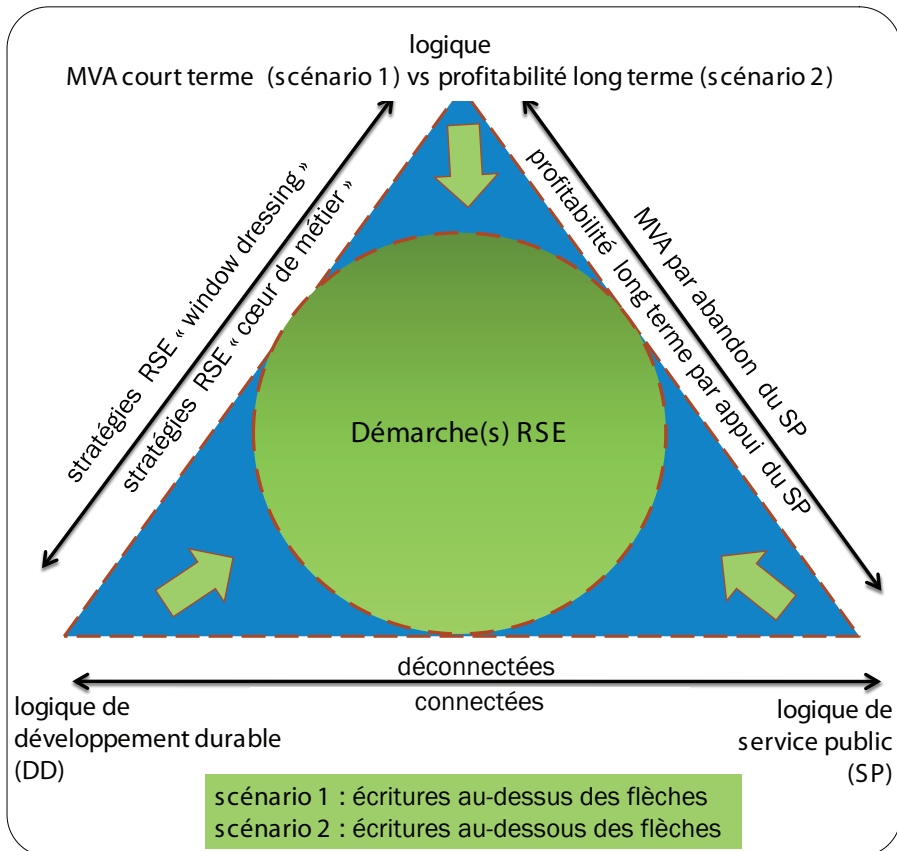
Ce lien entre RSE et service public dans les grands services publics de réseaux français a encore été peu exploré. Les travaux d'auteurs traitant de ce sujet sont divergeants sur les raisons qui ont mené ces entreprises à adopter une démarche RSE (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniard, 2007, 2010 ; Rousseau, 2008). Ils laissent, de surcroît, en suspens la question de sa mise en œuvre. Marais et Reynaud (2007) et Merlin-Brogniard (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. Tandis que Rousseau (2008) considère l'intégration de la RSE dans les grands services publics de réseaux comme une occasion de renforcer le poids de l'exigence liée au pilier économique du développement durable. La RSE est alors perçue comme une menace au regard des objectifs sociétaux de ces entreprises. Cependant, ces objectifs ne sont pas dissociés et il convient, dans le cadre du déploiement d'une démarche RSE au sein d'un grand service de réseaux, de réfléchir à leur articulation.

### **1.3. Les scénarii des modes actuels et potentiels de démarche(s) RSE**

À la lumière des travaux précités, nous envisagerons trois scénarii, tenant compte des logiques de DD, de service public et de MVA imprégnant les pratiques des grands services publics de réseaux français. Les deux premiers scénarii, représentés sur la figure 1, mettent en scène des situations extrêmes. Le troisième se caractérise par des situations hybrides.

<sup>5</sup> L'organisation du Grenelle de l'environnement et les lois qui en découlent, illustrent par exemple la mise en place progressive de ce système hybride de RSE en France.

<sup>6</sup> Avis du Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des entreprises d'intérêt général (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises » (2004).

**Figure 1 :** Démarche(s) RSE dans un grand service public de réseaux

Nous nommerons le premier scénario « court-termiste » (écritures situées dans la figure 1 au-dessus des flèches). Ici, l'introduction de la RSE est envisagée comme une occasion pour masquer l'abandon ou la régression du service public, 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. Priorité est entièrement donnée par le management aux efforts de MVA. La démarche RSE constitue avant tout une opération de communication visant à donner à l'entreprise une image positive. Elle se décline en stratégies RSE *window dressing*, favorisant la mise en œuvre de quelques actions RSE médiatiques ne transformant guère le cœur de métier de l'entreprise.

Ainsi, en matière sociale, la tendance à la fragilisation du cœur de la relation d'emploi - 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 prévisibles, au niveau européen et ce sont surtout des objectifs ambitieux concernant le respect de ces règles qui sont affichés. Les logiques de DD et de service public sont alors largement minimisées et déconnectées.

Le second scénario de « long-terme » envisage, au contraire, l'introduction de la RSE comme un moyen de renforcer le service public, en y intégrant la protection de l'environnement et des générations futures, et en élargissant son périmètre d'action (national vs mondial). Si la profitabilité reste une préoccupation centrale, elle se décline dans le long terme et non dans le court terme. La RSE se traduit en stratégies de cœur de métier au sens de Porter et Kramer (2011), lesquelles consistent à saisir le DD et le service public comme opportunités d'innovation et de rationalisation productive. Ainsi, on assiste au développement de nouveaux produits et de nouveaux modes de production et de distribution, se centrant sur la lutte contre les facteurs d'exclusion sociale (amélioration de la qualité de vie et du cadre des entreprises, mais aussi des produits et services s'adressant aux populations les plus pauvres...), économique (soutien à l'emploi, à l'enseignement...) et territoriale (répartition de leur activité, protection et mise en valeur des ressources naturelles...) et donc également sur la production de biens publics<sup>7</sup> dans ces domaines. L'éco-conception entend également à la fois réduire les coûts économiques et environnementaux. Dans ce cadre, on verra donc progressivement s'intégrer dans une démarche RSE, les logiques du DD, du service public et de la rationalisation des coûts.

Entre ces deux scénarii contrastés, une série de situations hybrides, mêlant des comportements « court-termistes » et de « long terme », est envisageable. Le grand service public de réseau 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. Les combinaisons possibles sont nombreuses. Nous proposons maintenant d'utiliser ce cadre d'analyse pour explorer la démarche RSE de l'entreprise France Télécom qui constitue notre terrain de recherche empirique.

## 2. Le cas France Télécom et de sa démarche RSE

Dans cette partie, nous aborderons la méthodologie, le terrain de recherche et les méthodes de collecte et de traitement de l'information utilisées (2.1). Nous rendrons compte, ensuite, des résultats de la recherche sur les conditions d'émergence et la dynamique globale de la démarche RSE de France Télécom<sup>8</sup> (2.2). Nous discuterons, enfin, ces résultats à la lumière de notre cadre théorique (2.3).

<sup>7</sup> Cf. note 4.

<sup>8</sup> Ces résultats sont issus de notre travail doctoral intitulé : « *RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions, articulations. Le cas France Télécom* » (Ngaha, 2011).

### 2.1. La méthodologie et le terrain de la recherche

Nous avons choisi la méthode du cas de recherche de type abductif pour mener notre investigation. Le cas de recherche permet une analyse en profondeur décrivant dans le détail une situation organisationnelle (Giordano, 2003). Il est particulièrement conseillé pour deux usages : explorer et réfuter. Yin (2004) présente le cas comme une enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte. Giordano (2003) ajoute que cette méthode est notamment féconde pour les recherches diachroniques, processuelles et contextuelles. Ces caractéristiques répondaient à nos attentes. Nous souhaitions en effet, comprendre comment s'inscrivait la RSE dans le management d'un grand service public historique de réseaux français en tenant compte de son environnement, phénomène contemporain encore peu étudié.

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

- sa « *singularité sans indifférence* » : l'enquête porte sur un événement 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.

Ces critères ont été pris en compte pour étudier une entreprise de réseaux récemment privatisée, ce qui est une situation partagée par les entreprises de ce type, mais aussi 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 permet de tirer parti de faits surprenants du terrain tout en orientant les recherches à partir de questions générales prédéfinies (Le Goff, 2002). Ainsi, alors que nous avons 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 pour nous, nous a amené à « relire » dans tous les sens du terme, la littérature et nos premières interprétations.

Le terrain de recherche retenu correspond à France Télécom, une ancienne administration chargée depuis 1889 d'étendre le service public de téléphonie fixe sur l'ensemble du territoire français, car cette dernière est profondément traversée par les trois logiques articulées, celles du DD, du service public et de MVA. L'entreprise est en effet soumise aux exigences de la MVA depuis 1997. En 1990, dans un contexte d'ouverture de son secteur à la concurrence (loi du 29 décembre 1990 sur la réglementation des Télécommunications), cette entreprise est devenue un exploitant de droit public. En 1996, elle a été transformée en société anonyme. Un an plus tard, elle a fait son entrée en bourse, au moment même où l'on pouvait observer en France, le basculement d'un modèle de participations croisées à celui du financement par le marché et la montée en puissance, dans le capital des entreprises, des investisseurs institutionnels anglo-saxons portant les exigences de MVA.

Progressivement, France-Télécom s'est internationalisée puis diversifiée en proposant des produits et services dans les domaines de la téléphonie mobile et de l'Internet. En 2002, suite à l'éclatement de la bulle spéculative dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), France Télécom s'est trouvée dans une situation financière des

plus critiques. Un premier plan drastique d'économie de coûts, le plan « Ambition France Télécom 2005 », est mis en place. Il sera suivi par le plan Next pour Nouvelles Expériences de Télécommunications qui s'étendra jusqu'en 2008. Ces plans mèneront à d'importantes restructurations internes. Le commercial s'est imposé comme le métier prioritaire du groupe et la logique actionnariale comme la référence en matière de gouvernance. Ils se solderont par un succès financier permettant à France Télécom de poursuivre son développement au côté des leaders du secteur. Dans le même temps, l'État s'est progressivement désengagé du capital de l'entreprise qui est privatisée depuis 2004, tandis que plus de 80 % de ses salariés en France sont des fonctionnaires de droit public.

Sur le plan humain, l'effet des plans a été dévastateur. En interne, les mutations engagées ont été très mal vécues, notamment par les fonctionnaires embauchés à vie pour servir l'intérêt général et auxquels il a été demandé de s'adapter aux nouvelles exigences du groupe. La triste médiatisation de la vague de suicides, dont la filiale française du groupe est le théâtre depuis l'été 2009, a révélé l'état du climat interne de l'entreprise. Aujourd'hui, prestataire intégré de télécommunications, France Télécom vend ses produits et services multimédias sous le nom de la marque Orange dans plus d'une cinquantaine de pays. En Europe, il est le premier fournisseur d'accès internet haut débit et le troisième opérateur de téléphonie mobile. L'entreprise est aussi parmi les leaders mondiaux de services de télécommunications sur le marché des professionnels<sup>9</sup>. Son organisation repose sur une structure matricielle, élaborée autour de directions métiers (achats, ressources humaines...), de cinq branches « pays » et d'une branche dédiée au marché des grandes entreprises. L'entreprise a enfin révisé ses positions en matière de management. Depuis 2009, un nouveau plan nommé Conquête 2015 se déploie. Celui-ci valorise particulièrement la dimension sociale de l'entreprise et la qualité du service au client.

Depuis 2004, la RSE s'y décline officiellement. Une démarche est en effet pilotée par la Direction de la responsabilité d'entreprise et du développement durable (REDD) rattachée au secrétariat général du groupe jusqu'en 2009. Mais déjà en 1996, France Télécom déployait un système de management environnemental en tant que membre du groupe de travail « environnement » de l'association européenne des opérateurs de télécommunications (ETNO) et signataire de sa charte « Environnement ». En outre, depuis 2001, la filiale de téléphonie mobile d'origine anglo-saxonne, Orange (aujourd'hui dissoute), met en œuvre une démarche de *Corporate Social Responsibility* (l'équivalent anglais de RSE) en réponse à des attaques d'ONG œuvrant contre la prolifération d'antennes relais. Ces antennes sont indispensables pour assurer le développement de l'activité de téléphonie mobile. Elles génèrent cependant d'importantes émissions d'ondes électromagnétiques aux effets mal connus sur la santé, perçues par ces ONG comme dangereuses. L'entreprise a donc déjà une histoire de RSE qui permet d'analyser la dynamique de cette démarche.

Enfin, France Télécom continue à assurer des missions de service public alors que le secteur des télécommunications se caractérise, surtout en Europe, par l'existence d'une controverse autour de la finalité de sa production : les télécommunications sont-elles des biens publics<sup>10</sup> ou des marchandises (Benamrane *et al.*, 2005) ? Dans un contexte de développement de la société de l'information, la question de l'accessibilité aux services de télécommunications tient indéniablement une place centrale dans les défis d'avenir en matière de DD.

<sup>9</sup> Document de référence de France Télécom, 2010.

<sup>10</sup> Cf. note 4.

Le service public fourni par France Télécom se limite aujourd'hui à certaines composantes du service universel européen dont la notion a été forgée en 1987. Ce service comprend un ensemble minimal de prestations d'une qualité définie, accessible à tous les utilisateurs finaux, à un prix abordable, compte tenu des conditions nationales spécifiques, sans distorsion de concurrence : un service de téléphonie fixe garantissant un débit suffisant pour permettre l'accès à l'Internet<sup>11</sup> ; un service de renseignements ; la mise à disposition d'un annuaire d'abonnés sous forme papier et un accès à des cabines de téléphonie fixe installées dans le domaine public. En France, le financement de ces prestations repose, depuis 2002, sur un fonds alimenté par l'ensemble des opérateurs nationaux où la tendance est au développement de pratiques de marchandage entre opérateurs. France Télécom y assure la fourniture du service de téléphonie fixe et l'accès aux cabines téléphoniques.

### Présentation de la méthode d'observation du cas France Télécom

L'enquête a été menée d'avril 2007 à décembre 2009 en utilisant plusieurs méthodes de recueil de l'information : 1/ l'analyse de documents secondaires produits par ou sur France Télécom, son secteur d'activité et sa démarche RSE ; 2/ la conduite d'entretiens menés auprès des responsables des grandes fonctions de l'entreprise et des fonctions liées au déploiement de sa démarche RSE au niveau du groupe (31 personnes ont été interrogées) ; 3/ la pratique de l'observation participante en assistant, notamment, à des sessions de formation et des séminaires. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits.

Nous avons conçu plusieurs guides d'entretien qui se déclinent selon le profil des acteurs : cadres opérationnels des différentes fonctions, spécialistes ou non de RSE... Tous les guides se structurent en deux parties : la première partie est non directive ; la seconde est semi-directive.

Les entretiens avaient pour objectif : 1/ de saisir les raisons à l'origine de l'introduction de la RSE ; 2/ d'identifier les personnes associées à la conception de sa démarche, à sa mise en œuvre et à son contrôle ; 3/ de repérer les modalités de déploiement et de diffusion utilisées ; 4/ d'obtenir des informations sur la manière dont la démarche RSE articule les logiques du DD, du service public et de la rentabilité ainsi que sur les changements opérés depuis son existence.

Nous avons utilisé la méthode de l'analyse de contenu thématique pour identifier les thèmes récurrents dans les rapports RSE de 2001 à 2009 de France Télécom et dans les retranscriptions d'entretiens. En ce qui concerne les informations factuelles, la triangulation des sources a fait apparaître une convergence de résultats. Pour renforcer la validité de l'ensemble de nos interprétations, nous avons effectué un retour de nos analyses à la responsable de la démarche RSE de France Télécom, à nos interviewés mais aussi à des experts du domaine, en particulier les membres du programme ANR « Le potentiel régulateur de la RSE ».

<sup>11</sup> Au niveau européen, en 2002, le service universel de télécommunications a fait l'objet d'un débat public et, dans ce cadre, la garantie d'un débit suffisant pour permettre l'accès à l'Internet a été ajoutée. Cependant, sur le plan technique, cette garantie n'a rien d'enrichissant car l'accès à l'Internet était déjà possible via le réseau téléphonique classique.

## 2.2. Le contexte d'émergence et de déploiement de la démarche RSE de France Télécom

L'intérêt s'est d'abord porté sur le niveau sectoriel. Il a alors été observé que depuis les années 1980, dans un contexte favorable au développement des TIC, la logique marchande s'est largement imposée dans tout le secteur au détriment de celle de bien public. En Europe, il existe bien un service universel de télécommunications qui rappelle le caractère de bien public de cette activité et la dimension politique de ses réseaux. Cependant ce service, dont les règles d'organisation et d'application demeurent floues, est loin de répondre aux besoins présents de l'ensemble des citoyens européens (accès à l'internet, forfaits de téléphone mobile adaptés...). En outre, cette logique marchande a été soutenue, dès la fin des années 1990, par une logique financière, encouragée par les perspectives prometteuses de développement du secteur.

Dans cette configuration, les acteurs privés y compris France télécom, sensibles aux pressions institutionnelles en faveur du DD, se sont regroupés pour mettre en place des initiatives RSE, tenant compte de l'exigence de MVA à court terme. On constate, en effet, le développement d'initiatives RSE collectives « pro-actives » en faveur de l'environnement et « parapluies ». Les premières visent essentiellement à exploiter des opportunités de marchés existantes. Les secondes cherchent clairement à préserver la profitabilité des acteurs privés.

### **Exemples d'initiatives RSE collectives « pro-actives » et « parapluies » dans le secteur des télécommunications<sup>12</sup>.**

Pour les initiatives « pro-actives », on peut évoquer la *Mobile phone partnership initiative* (MPPI), mise en place en 2002, et regroupant des équipementiers et des opérateurs mondiaux. Celle-ci a pour objectif de favoriser les échanges d'expériences dans les domaines de la collecte et du reconditionnement de téléphones mobiles usagés et de leur revente auprès de populations défavorisées.

Quant aux initiatives « parapluies », on peut les illustrer à partir des pratiques des opérateurs mobiles britanniques et français qui se sont organisés pour traiter la problématique des effets des ondes-électromagnétiques sur la santé. En 2000, les opérateurs mobiles britanniques ont adopté une charte commune, les engageant à se concerter avec les autorités territoriales avant tout projet d'installation d'antennes relais et à se soumettre, si nécessaire, à des conditions spécifiques (éloignement des lieux publics comme les écoles, les hôpitaux ; contrôle de l'intensité du rayonnement émis par les antennes relais...). En 2002, les opérateurs mobiles français ont agi de la même façon que les Britanniques pour atténuer la polémique liée aux antennes-relais. Ils ont en effet créé l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM) qui se veut être un lieu d'échange où se traitent des sujets de société « non concurrentiels ». Après deux ans de négociations avec l'Association des Maires de France, l'AFOM a élaboré un cadre national de concertation avant toute installation d'antennes-relais : le *Guide des bonnes pratiques entre Maires et Opérateurs*.

La recherche s'est ensuite focalisée sur le cas France Télécom. L'étude révèle qu'au sein des initiatives RSE collectives sectorielles, la direction en charge de la démarche RSE

<sup>12</sup> Récit structuré à partir des sites internet des initiatives RSE collectives, des rapports RSE de FT et des entretiens.

officielle du groupe n'exerce aucun lobbying destiné à influencer les cadres réglementaires, en faveur d'un changement radical des pratiques. L'entreprise ancre sa démarche dans la rupture avec le service public. Dans une situation économique difficile, où le social joue le rôle de variable d'ajustement, elle s'initie plutôt de manière mimétique.

Dès le lancement de la démarche RSE officielle de France Télécom en 2004, celle-ci est en effet bien présentée comme déconnectée de la logique du service public :

*« Le service public, on peut penser que c'est du développement durable, mais en réalité, c'est plutôt ce que l'on ne met pas dedans [...]. Le DD, il faut que ça soit économique et social, environnemental et sociétal [...] ça veut dire qu'on ne peut pas faire de la charité, ni de la fondation, ni du gratuit... ça ce n'est pas de la RSE. »*

*(Directrice REDD de France Télécom de sa création jusqu'en 2006).*

Ses enjeux sont de même nature que ceux attachés aux initiatives collectives sectorielles et à la démarche *Corporate Social Responsibility* mise en place dès 2001 par son ancienne filiale de téléphonie mobile :

*« L'intérêt de notre démarche est d'éviter qu'il y ait des enjeux pouvant avoir des impacts financiers lourds qui ne soient pas traités [...]. Dans ces impacts financiers, je prends en compte les impacts sur l'image [...] je mets aussi les législateurs, c'est-à-dire, anticiper les régulations ou éviter des régulations néfastes à la poursuite de notre activité [...], faire en sorte que la régulation corresponde à nos objectifs responsables de développement... »*

*(Directrice REDD de France Télécom de 2006 à 2009)*

Ils sont essentiellement déterminés en fonction des attentes des agences de notation extra-financière, tenant ici le principal rôle d'aiguillon :

*« À ma connaissance France télécom a toujours répondu aux agences de notation. C'est très important pour être une société reconnue comme faisant du développement durable!... être noté par ces agences c'est vraiment un prérequis pour que le monde financier s'intéresse à vous... ».*

*(Responsable de la gestion des questionnaires des agences de notation extra-financière à la Direction REDD, 2007)*

On peut aussi souligner qu'au moment de l'enquête les enjeux concernant le domaine du social (omis dans le titre officiel de la démarche) sont déconnectés du cœur de la relation d'emploi. Quant au mode de conception de cette démarche, elle a été établie avec l'appui de hauts managers, issus des différentes entités métiers et pays du groupe. Hormis quelques clients grands comptes, des experts d'agences de notation extra-financière et une ONG partenaire, aucune autre partie prenante n'a participé à son processus d'élaboration. On a aussi pu constater que la direction responsable de son pilotage se trouvait en situation de forte dépendance vis-à-vis des différentes entités du groupe, toutes soumises à l'exigence de la MVA à court terme imposée par le plan Next. Ce faisant, la démarche RSE officielle du groupe tend davantage à se déployer en accord avec le mode *window dressing* du scénario 1 de notre modèle d'analyse qu'avec le mode « cœur de métier » mis en avant dans le scénario 2.

L'étude met en évidence également que des initiatives RSE locales, plus ou moins autonomes, aux logiques parfois totalement déconnectées de celles sous-jacentes à la démarche RSE officielle de l'entreprise, se déploient parallèlement. On retrouve ainsi trois types d'initiatives RSE locales : « *window dressing* », « cœur de métier » et « symboliques ».

Les initiatives « *window dressing* » dans quelques entités partenaires de la direction officielle RSE comme, par exemple, à la direction Achat du groupe qui décline depuis 2003

une démarche « d'achats responsables ». Ce type d'initiatives se développe aussi dans les filiales « pays » peu ou pas expérimentées en matière de RSE. Ces dernières appliquent alors scrupuleusement les directives de la direction pour se faire remarquer dans le groupe.

Les initiatives « cœur de métier », émergentes, impulsées par les directions de l'Innovation et du Marketing Stratégique, de la R&D ou encore des Achats depuis 2008. Elles concernent les dimensions environnementale et sociétale de la RSE. Elles se construisent en tenant compte des attentes des clients et fournisseurs clés de l'entreprise dans un rapport de type gagnant-gagnant. Parmi ces initiatives, on a pu observer le développement de deux types de stratégies mobilisant la logique du service public tout en cherchant à améliorer la situation économique de l'entreprise : l'une, que nous avons qualifiée « Bases of the Pyramid » (BOP) en référence aux travaux de Prahalad (2004) ; l'autre, de service public par procuration.

Les premières stratégies se centrent sur le développement de nouveaux produits, modes de production et de distribution rentables luttant contre les facteurs d'exclusion sociale, économique, territoriale et culturelle, engendrés par la fracture numérique :

**Exemples de stratégies RSE « Bases of The Pyramid ».** En Europe, les offres identifiées comme relevant de cette catégorie tiennent notamment compte du caractère inadapté du service universel de télécommunications. Par exemple, en France, l'entreprise propose, une offre de forfait pour le téléphone mobile adaptée aux bénéficiaires du revenu de solidarité active. En Slovaquie, la filiale du Groupe effectue des remises sur les factures mensuelles pour les personnes de milieux défavorisés. Dans différents pays d'Afrique, des terminaux à bas prix sont vendus par le groupe et des formules pré-payées à des tarifs accessibles aux populations à bas revenus sont disponibles.

*(Exemples tirés du rapport RSE 2009 de France Télécom)*

Les secondes – service public par procuration - se développent notamment en France. Elles visent à fournir des prestations ou des 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. Elles concernent les administrations nationales :

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

...mais aussi les collectivités territoriales :

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

*(Correspondant RSE de la direction gérant la relation avec les collectivités territoriales pour la France)*

France Télécom assure ainsi sa mission d'intérêt général par procuration tout en assurant le maintien de sa compétitivité. L'entreprise se présente alors moins comme un service public que comme un prestataire « éclairé » des services publics.

Les initiatives « symboliques », plutôt à l'œuvre dans les entités nouant des relations de tension avec la direction RSE officielle comme celle des Ressources humaines du groupe.

Ces initiatives RSE à leur origine visent à répondre à des injonctions de légitimité sociale. Elles vont au-delà de la communication pour entreprendre des actions identifiées comme socialement responsables par le groupe. C'est par exemple le cas de la stratégie RSE « diversité » élaborée à partir de 2008. Celle-ci vise à promouvoir l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, à intégrer des personnes handicapées dans le groupe, à insérer des jeunes issus de milieux défavorisés dans le monde du travail et analyser les processus des RH pour qu'ils favorisent la diversité à tous les échelons de l'entreprise<sup>13</sup> :

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

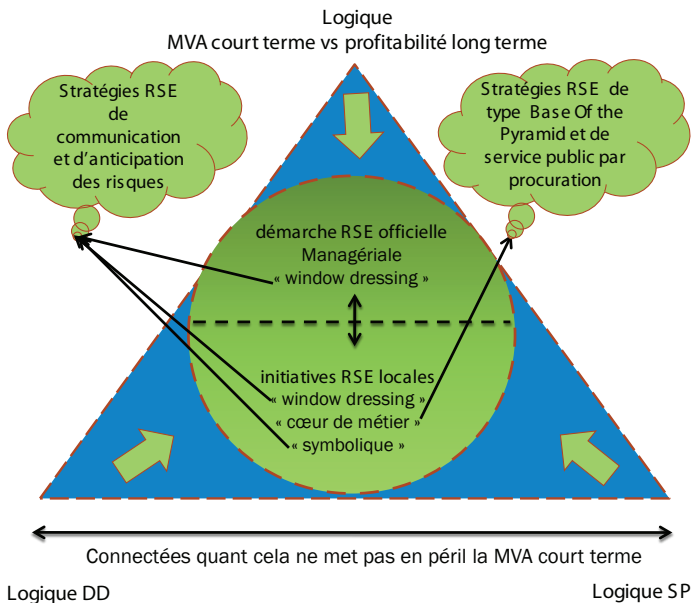
(Directeur de la diversité de France Télécom au niveau groupe)

Le discours du directeur de la diversité montre bien que l'on se trouve dans le mimétisme. En matière de RH, au nom de la Responsabilité d'entreprise et du Développement durable, on ne s'occupe pas des problèmes internes graves, comme le stress, liés au contexte de mutation que connaît le groupe tant que cela ne nuit pas à la réputation, et on copie les autres.

### 2.3. Discussion des résultats articulant les logiques de DD, de service public et de profitabilité

La démarche RSE globale de France Télécom se déploie donc progressivement à la fois de manière centralisée et décentralisée, *window dressing*, cœur de métier, et symbolique. Ce faisant, nous la situerons dans le scénario hybride de notre modèle d'analyse (figure 2) :

**Figure 2 :** Démarche RSE « hybride » de France Télécom



<sup>13</sup> Rapport RSE de FT, 2008, p. 70.



On observe en effet :

- Une démarche RSE officielle plutôt *window dressing*, de type managérial, visant à préserver l'image et la rentabilité de l'entreprise. Elle se décline en stratégies de communication et d'anticipation des risques, en accord avec les pratiques RSE collectives sectorielles et de l'ancienne filiale de téléphonie mobile d'origine anglo-saxonne, Orange.

- Une série d'initiatives locales, plus ou moins autonomes, dont certaines s'inscrivent dans la logique de la démarche RSE officielle (les *window dressing* et les symboliques), tandis que d'autres empruntent celle de cœur de métier qui induit de développer des approches partenariales. Le déploiement de stratégies BOP ou de service public par procuration démontrent que ces initiatives favorisent alors l'innovation.

**La démarche RSE globale de France Télécom lie alors les logiques de DD et de service public quand cela ne met pas en péril l'exigence de la MVA à court terme.** Par contre, les délégations officielles de service public continuent à être largement déconnectées de la logique du DD. Cette démarche se déploie en tout cas en accord avec la vision dominante du *business case* de la RSE.

L'exposé de ces résultats met ainsi en évidence l'existence de modes de conception de la RSE différenciés, au sein d'un même groupe. Il attire notamment l'attention sur le risque d'approche *window dressing* visant plus à masquer les risques qu'à les prévenir. Le mépris de France Télécom pour le « social » de la RSE, et son déni des pressions exercées sur les salariés, ont ainsi provoqué une vague de suicides qui n'a sûrement pas amélioré l'image de l'entreprise. Il attire aussi l'attention sur l'importance de développer des modes de conception ouverts, plus partenariaux, à l'instar des stratégies de cœur de métier, pour favoriser l'émergence d'opportunités d'innovation et de rationalisation productive. Les stratégies BOP et de service public par procuration en sont des illustrations. Elles démontrent ici que l'articulation des logiques de service public et de DD peut permettre de dépasser les critiques bien souvent émises par les opposants de ces logiques comme pour le service public, d'être source d'inefficacité, d'immobilisme et de manquer de légitimité; et pour le DD, de relever du *window dressing* et d'être incapable de conjuguer harmonieusement service de l'intérêt général et MVA.

Les résultats dévoilent également que l'enjeu concurrentiel représente le moteur principal de la démarche RSE de France Télécom, prioritairement structurée par le modèle actionnarial, et plus largement de l'ensemble des acteurs privés du secteur des télécommunications. Rappelons ici que France Télécom n'exerce aucun lobbying au niveau sectoriel en faveur d'un changement radical des pratiques et que ses stratégies de cœur de métier sont menées individuellement. Quant aux initiatives RSE collectives sectorielles, elles se sont développées surtout sur un mode défensif et aucune ne traite du sujet de la fracture numérique en tant qu'enjeu majeur de DD. Cela nous apparaît être, d'ailleurs, une limite sévère à la capacité de France Télécom comme des autres acteurs du secteur, à servir l'intérêt général. Pourtant, s'ils adoptaient une logique plus pro-active de coopération visant le DD, ils pourraient, croyons-nous, obtenir des repères précieux pour poursuivre sereinement leur développement. Enfin, il faut souligner le peu de marge de manœuvre dont dispose finalement la direction en charge du pilotage de la démarche RSE officielle de France Télécom pour décider de l'orientation à donner aux actions RSE (*window dressing*, symbolique, cœur de métier). Au moment de l'étude, ce fait justifie, pour partie, le caractère dominant plutôt *window dressing* et *business case* de la démarche RSE globale du groupe.

## Conclusion

À travers cet article, nous avons ainsi souhaité attirer l'attention sur l'intérêt d'analyser en profondeur les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'une démarche RSE dans un grand service public historique de réseaux français. Nous avons, d'abord, présenté le contexte d'évolution de ces entreprises, dont une partie de la production constitue des biens essentiels pour l'homme, et montré qu'elles sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de tenir compte des logiques de DD, de service public et de MVA pour se développer. Nous avons alors proposé trois scénarii de démarches RSE articulant ces logiques. Deux mettent en scène des situations extrêmes contrastées (figure 1) : l'un, le scénario nommé « court-termiste », décrit la mise en œuvre d'une démarche RSE *window dressing* allant à l'encontre d'une représentation des logiques du service public 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 de 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 centré notre attention sur le cas de l'opérateur historique de réseaux de télécommunications français France Télécom et de sa démarche RSE. Puis, les résultats ont été discutés à la lumière des scénarii bâtis dans la partie théorique de l'article. France Télécom se situe plutôt dans le scénario hybride de démarches RSE. Elle déploie en effet sa démarche de manière centralisée et décentralisée, *window dressing*, symbolique et cœur de métier, en accord avec la *vision business case* dominante de la RSE.

Cette étude contribue ainsi à une réflexion un peu originale sur les modes de production - passé, présent et à venir - des biens publics, en proposant des scénarii de modes actuels et potentiels de démarches RSE articulant les logiques de DD, de service public et de profitabilité. Elle nous semble aussi éclairer le phénomène RSE dans des structures traversées par ces logiques grâce à la modélisation proposée. L'attention est attirée sur le fait que la représentation classique de la RSE comme dispositif planifié et intégré peut freiner la saisie d'opportunités ouvertes par la logique du DD. L'intérêt des coopérations, qu'elles soient professionnelles, multi-parties prenantes ou internes, pour innover et obtenir des avancées en matière de RSE apparaissent essentielles.

Quant aux limites de cette étude, elles tiennent à l'absence d'investigations auprès de parties prenantes (ou contre-pouvoirs) de France Télécom pour connaître leur position et analyser leurs actions/réactions vis-à-vis des différentes traductions RSE de l'entreprise. Le déploiement de la démarche RSE dans les métiers de l'Innovation et du Marketing Stratégique, de la R&D n'a pas été suffisamment investigué, là où se développent les initiatives innovantes et se définissent les règles des partenariats stratégiques. Il aurait été aussi intéressant d'effectuer des comparaisons entre entreprises pour enrichir nos analyses et en renforcer la validité. Mais, ces limites serviront de repères pour de nouvelles recherches.

## Remerciements

Une première version de cet article a été initialement présentée lors d'un atelier « Développement durable » de l'AIMS qui s'est tenu le 20 mai 2010, organisé par Emmanuelle Reynaud. Nous tenons à adresser nos remerciements aux évaluateurs de cet atelier, de même qu'aux réviseurs de la revue PMP pour leurs précieux conseils qui nous ont permis d'améliorer significativement la version initiale de cet article.

## Bibliographie

- BARREAU J., MOULINE A., (2000). *Concurrence et services publics : enjeux et perspectives*, Les Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- BAUBY P. CASTEX F., (2010). Europe : une nouvelle chance pour le service public ! Fondation Jean Jaurès, Paris.
- BENAMRANE D., JAFFRE B., VERSCHAVE F. X., (sous la coord. de), (2005). *Les télécommunications entre bien public et marchandise*, Charles Léopold Mayer, Paris.
- BRABET J., (2004). Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise In IGALENS J., *Tous responsables*, Éditions Organisation, Paris.
- BRABET J., (2009). Débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise In Pras B., *Management : Tensions d'aujourd'hui*, Vuibert, Collection Paris.
- BRABET J., MAUREL O., (2009). Chapitre II- Entre ordre économique et ordre politique, In Maurel O., *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, vol I – Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, les Études de la CNCDH, Paris, 51-82.
- CAPRON M., (2009). La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple, In B. Boidin, N. Postel, & S. Rousseau, *La Responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste*, Les Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 87-97.
- CHANLAT J-F. (2003), Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics, In Duveillier T., Genard J-L., Piraux A. (sous la dir.), *La motivation au travail dans les services publics*, L'Harmattan, Paris, 51-64.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P., (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie* 1 (2), 57-88.
- CHEVALLIER J., (2005). *Le service public*, PUF, Paris.
- ERNST & YOUNG Environnement et Développement Durable, (2008). *Étude sur le déploiement des démarches de RSE*. Disponible sur : [www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)
- ESPLUGAS P. (1997), *Le service public*, Dalloz Paris.
- GIORDANO Y., (2003). *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, EMS Management & société, Paris.
- GOMEZ P-Y., (2009). La gouvernance actionnariale et financière, Une méprise théorique, *Revue française de gestion* 198-199, 369-391.
- HLADY-RISPAL M., (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas, *Revue Française de Gestion* 127, 61-70.
- IMS-Entreprendre pour la Cité, (2006). *La Société, une affaire d'entreprise : enjeux, pratiques, perspectives*, Eyrolles, Paris.
- KURUCZ E. COLBERT B. et WHEELER D., (2009). The business case for corporate social responsibility, in Crane M. Mc, Williams A., Matten D., Moon J. et Siegel J., *Corporate Social Responsibility*, Oxford University press, Oxford, 84-113.
- LE GOFF J., (2002). Vertus problématiques de l'étude de cas. In Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charrere S. et Legoff J., *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, EMS, Paris, 193-213.
- MARAIS M., REYNAUD E., (2007). Comparaison entre les entreprises françaises privées et publiques face aux exigences du développement durable, *Congrès Développement Durable et gouvernance des territoires, 27 août et 2 septembre 2007*.
- MARTINET A-C., PAYAUD M.A., (2010). La stratégie BOP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique, *Revue française de gestion* 208-209, 63-81.
- MAUREL O., (2008). *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, vol II – États des lieux et perspectives d'action publique*, Les études de la CNCDH, Paris.

- MERLIN-BROGNIARD C., (2007). Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis, In M.-C. Monnoyer et P. Ternaux M.-C. Monnoyer et P. Ternaux *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*, L'Harmattan, Paris, 45-62.
- MERLIN-BROGNIARD C., (2010). The Integration of Sustainable Development in for-Profit Public Service Network in France. The Case of the Postal and Energy Fields (GDF, EDF), *Journal of Innovation Economic* 5, 105-126.
- MOREAU Y., (1998). Transformation de la relation de travail dans les entreprises de service public, In Supiot A. (sous la dir.), *Le travail en perspectives*, LGDJ, Paris, 437- 442.
- NGAHA A., (2011), Chapitre I, Le Service Public et la RSE en France : une perspective historique, In Ngaha A., *RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions, articulations. Le cas France Télécom*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil, 18-98.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2006). Strategy & society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- PRAHALAD C.K., (2004), *Pour ceux qui veulent aller plus loin. 4 milliards de nouveaux consommateurs. Vaincre la pauvreté grâce aux profits*, Village Mondial, Paris.
- ROUSSEAU S., (2008). Entreprises publiques et développement durable, réflexion sur un engouement, *Revue française de gestion* 185, 47-65.
- VILANOVA M., LOZANO J. M., ARENAS D., (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness, *Journal of Business Ethics* 87 (1).
- YIN R., (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publishing, Beverly Hills.





Réseau Ecologique  
**REFORA**  
Forestier Rhône-Alpes

# Naturalité des eaux et des forêts

DANIEL VALLAURI, CHRISTOPHE CHAUVIN, JEAN-JACQUES BRUN,  
MARC FUHR, NICOLE SARDAT, JEAN ANDRÉ, RICHARD EYNARD-MACHET,  
MAGALI ROSSI, JEAN-PIERRE DE PALMA (COORDONNATEURS)

**NOUVEAUTÉ**



244 pages · 15,5 x 24 cm · 06-2016  
ISBN : 978-2-7430-2180-1 · **59 €**

Le projet « Naturalité des eaux et des forêts » (colloque, tournées pratiques, expositions, tables rondes, publication) a été initié dans le cadre d'un partenariat associant les 30 organismes publics, privés et associatifs.

Coordonnés par Daniel Vallauri, Christophe Chauvin, Jean-Jacques Brun, Marc Fuhr, Nicole Sardat, Jean André, Richard Eynard-Machet, Magali Rossi et Jean-Pierre De Palma, près de soixante auteurs contribuent à livrer en langue française un ouvrage sur un sujet d'actualité : **l'intégration de la notion de naturalité à la gestion des eaux et des forêts.**

Ce sujet est riche de répercussions pratiques et fondamentales, et les chercheurs et les gestionnaires des forêts et des rivières contribuent ici à un état des connaissances. Comment et pourquoi s'inspirer de la nature ? Quelles qualités écologiques faut-il conserver pour maintenir une riche nature et la capacité des forêts et des rivières à fournir les multiples produits et services attendus par la société ? Pour répondre à ces questions clés, les chapitres qui composent cet ouvrage s'articulent autour des grands thèmes suivants :

- Ancienneté : une histoire de legs, de temps et de sols
- Spontanéité : « la nature sera toujours à naître »
- Microhabitats et maturité, clé de la biodiversité
- Évaluer et inventorier
- Trames verte, bleue et autres couleurs
- La nature sauvage comme un usage des terres
- Produire avec plus de naturalité, pour plus de profits et de services

Concis et doté d'une iconographie abondante, cet ouvrage dévoile la richesse des synthèses thématiques, des résultats des recherches et des expériences de terrain en la matière.



◀ Retrouvez plus d'informations sur ce livre et feuilletez quelques pages

*www.lavoisier.fr*

**Lavoisier**  
TEC & DOC