

Université
de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :
Université Toulouse I Capitole (UT1 Capitole)

Discipline ou spécialité :
Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par :
Delpuech Corinne

le : 25 janvier 2012

Titre :

Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et de Développement Durable ? Application aux cas de La Poste et de GDF SUEZ

Ecole doctorale :
Sciences de Gestion (SG)

Unité de recherche :
Centre de Recherche en Management

Directeur(s) de Thèse :

J. Igalens, Professeur des Universités, Directeur de la Recherche Toulouse Business School

Rapporteurs :

M. Capron, Professeur Emérite Université Paris 8
F. Cochoy, Professeur Université Toulouse II-Le Mirail

Membre(s) du jury :

P. Roussel, Professeur Université Toulouse I Capitole

L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver
les opinions particulières du candidat.

Remerciements

La thèse est un parcours initiatique qui invite à une remise en question constante et à la découverte du métier de chercheur en sciences de gestion, particulièrement pour une personne qui comme moi, a démarré sa carrière en entreprise.

A l'issue de ces travaux de recherche, je tiens à remercier particulièrement mon Directeur de thèse, Jacques Igalens, qui par ses conseils éclairés et ses encouragements, a permis à cette thèse de voir le jour. Plusieurs « Jacques » ont contribué à forger mon intérêt pour les questionnements autour de la RSE, du développement durable et des services publics : Jacques Brégeon, avec qui j'ai régulièrement l'occasion de travailler, et dont j'ai pu bénéficier de l'énergie communicative ; Jacques Chevallier, que je n'ai pas le plaisir de connaître, mais dont la réflexion pertinente et limpide m'a accompagnée tout au long de ce parcours.

Merci également aux membres du Jury, le professeur Michel Capron, dont les recherches m'ont inspirée tout au long de cette thèse et aux autres professeurs qui ont accepté d'évaluer mes travaux, Franck Cochoy et Patrice Roussel.

Merci aux salariés de la Poste et de GDF SUEZ qui m'ont consacré du temps et que j'ai eu plaisir à côtoyer et particulièrement à Pierre Noyer, Christine Kulak-Delattre, Jean-Jacques Bascou et Etienne Bastin.

Je tiens également à remercier mes collègues du département GRH de l'ESC Toulouse, du groupe de recherche « Travail, Emploi, Santé » du Management Research Centre et les membres de l'administration pour leur soutien tout au long de ces années.

Je voudrais enfin particulièrement remercier mes parents, mes enfants, mon mari, mes frères et mes belles-sœurs qui ont su répondre présents pour m'apporter leur aide et leur soutien moral durant ces quatre années.

Sommaire

LISTE DES FIGURES	11
LISTE DES TABLEAUX	12
INTRODUCTION	13
CHAPITRE 1 : APPROCHES THEORIQUES SERVICE PUBLIC, RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE	21
1 Intérêt de l'étude couplée des concepts de RSE, de développement durable et de service public	21
1.1 Le contexte de l'émergence des concepts de RSE et de DD : mondialisation, crise du modèle de gouvernance, dérégulation, crise de l'Etat Providence	22
1.2 La prédominance du modèle économique néo-classique et son corollaire : la représentation d'un individu motivé par la maximisation de son utilité	23
1.3 La remise en cause des services publics en France et en Europe	25
1.4 Une approche politique du concept de RSE et de développement durable	28
1.5 Une approche européenne du concept de RSE et de développement durable vs approche américaine	30
1.6 Déclin du concept de service public, émergence du concept de RSE-DD : le retour de l'intérêt général ?	34
2 Les approches théoriques mobilisées des concepts de RSE et de développement durable	36
2.1 Les multiples significations de la RSE et du DD, des concepts non stabilisés, ambigus et en construction	36
2.1.1 Des termes ambigus et substituables	36
2.1.2 Les spécificités du concept de DD	37
2.1.3 L'imprécision du concept de RSE	39
2.1.4 Les conséquences de l'imprécision conceptuelle	40
2.2 Les différentes approches des concepts de RSE et de DD	41
2.2.1 Une approche éthique	42
2.2.1.1 Les fondements religieux de la RSE	42
2.2.1.2 Les courants laïques : Business ethics, développement durable	43
2.2.1.3 L'intérêt général et le bien commun	43
2.2.2 Une approche juridique	44
2.2.2.1 La RSE entre « soft law » et « hard law »	45
2.2.2.2 Des mesures volontaires et des réglementations imbriquées	46
2.2.2.3 Un cadre réglementaire normatif mondial en gestation ?	47
2.2.3 Une approche utilitariste	47
2.2.3.1 L'approche Friedmanienne ou l'approche utilitariste qui désavoue la RSE	47
2.2.3.2 L'approche utilitariste du « business case » pour la RSE	48
2.2.3.3 La stratégie « bottom of the pyramid » ou l'utilitarisme comme remède contre la pauvreté	49
2.2.4 Une approche contractualiste	50
2.2.4.1 Un contrat entre l'entreprise et la société	50
2.2.4.2 La théorie des parties prenantes	51

2.2.5	Une approche politique	52
2.2.6	Une approche institutionnelle	54
2.2.6.1	L'institutionnalisation de la RSE	54
2.2.6.2	L'entreprise comme institution sociale	55
2.2.6.3	Un discours instrumentalisé pour légitimer l'existant ?	56
3	Les cadres théoriques du concept de service public	57
3.1	Les multiples significations de la notion de service public	57
3.2	Les définitions du service public	58
3.3	Les différentes formes du service public en France et en Europe	59
3.3.1	Les différentes catégories de service public en France	60
3.3.2	Les différentes formes d'organisation des services publics en France	61
3.3.3	Les différents modes de gestion des services publics en France	62
3.3.3.1	Les modes publics de gestion des services publics	62
3.3.3.2	Les modes privés de gestion des services publics	62
3.4	Les différentes approches du SP	64
3.4.1	Une approche éthique	64
3.4.1.1	Une notion d'intérêt général ancienne	64
3.4.1.2	Le bien commun	65
3.4.1.3	La justice sociale	66
3.4.1.4	La morale professionnelle du service public	66
3.4.2	Une approche juridique	67
3.4.2.1	Un droit public	67
3.4.2.2	Les principes du service public	68
3.4.2.3	Un vocable de service public devenu obsolète avec la construction européenne ?	69
3.4.3	Une approche utilitariste	71
3.4.3.1	La position des économistes classiques	71
3.4.3.2	La position des économistes néo-classiques	72
3.4.3.3	Les économistes néo-classiques du courant néo-libéral	73
3.4.3.4	Les économistes interventionnistes	73
3.4.3.5	L'impact de la redéfinition utilitariste des services publics sur les modes d'organisation interne	74
3.4.4	Une approche contractualiste	74
3.4.5	Une approche politique ou idéologique	76
3.4.5.1	Une approche politique	76
3.4.5.2	Une approche idéologique	77
3.4.6	Une approche institutionnelle	77
3.4.6.1	L'institutionnalisation du concept de service public	77
3.4.6.2	L'entreprise de service public comme institution sociale	78
4	Les spécificités des services publics en réseau	79
4.1	Le caractère monopolistique des services publics en réseau	79
4.2	Le virage libéral des services publics en réseau	80
4.3	Les critiques de la libéralisation des services publics en réseau	82
5	Les points de convergence et de divergence entre les concepts RSE, DD et le concept de service public : approche comparative	84

CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE

90

1	Théorie néo-institutionnelle, grille de lecture principale de l'intégration de stratégies RSE-DD dans l'entreprise dépositaire de missions de SP	90
1.1	Les bases de la théorie néo-institutionnelle	90
1.1.1	Les principes généraux de la TNI	90
1.1.2	Les pressions institutionnelles, les dimensions mythiques (Meyer et Rowan)	92
1.1.2.1	Les règles institutionnelles d'éducation comme mythes, sources de légitimité	92
1.1.2.2	La généralisation de ces résultats	93
1.1.2.3	La notion de découplage	94
1.1.3	L'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell)	94
1.1.3.1	L'origine du néo-institutionnalisme pour DiMaggio et Powell	94
1.1.3.2	Les processus d'isomorphisme institutionnel	95
1.1.3.3	Notion de champ organisationnel	97
1.2	La légitimité	97
1.2.1	La synthèse de Schuman	98
1.2.2	Les stratégies de légitimation	99
1.2.3	Le rôle du discours dans les stratégies de légitimation	99
1.2.3.1	Les discours créateurs de sens et d'action	99
1.2.3.2	L'institutionnalisation par les discours	101
1.2.3.3	Le modèle de Phillips, Lawrence et Hardy (2004)	101
1.2.3.4	Le cadre d'analyse de Hasselbladh et Kallinikos (2000).	102
1.3	La TNI étendue	103
1.3.1	La TNI et le changement institutionnel	106
1.3.1.1	Les contradictions institutionnelles	106
1.3.1.2	Désinstitutionnalisation, ré institutionnalisation, chemin de dépendance	109
1.3.2	La rencontre des forces techniques et des forces institutionnelles	109
1.4	La pertinence de la théorie néo-institutionnelle pour notre objet de recherche	111
1.4.1	La TNI : un cadre adapté à l'étude des services publics	111
1.4.2	Théorie néo-institutionnelle et intégration RSE-DD dans l'entreprise	113
1.4.2.1	Isomorphisme institutionnel et RSE	113
1.4.2.2	Les autres apports de la TNI pour l'étude de la RSE	118
1.4.3	Les limites de la TNI pour aborder notre objet de recherche	119
2	Des Cadres théoriques complémentaires	120
2.1	La sociologie de la traduction et la théorie de l'acteur réseau	120
2.1.1	Les bases de la sociologie de la traduction et de la théorie de l'acteur réseau	120
2.1.2	Les théories de l'innovation	124
2.1.3	L'apport des sociologues de l'innovation	127
2.1.4	La pertinence de l'apport des sociologues de l'innovation pour la compréhension de l'appropriation des concepts RSE-DD	129
2.2	La théorie de l'apprentissage organisationnel	132
2.2.1	Les bases de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön)	132
2.2.2	La pertinence des théories de l'apprentissage organisationnel pour l'intégration des stratégies RSE-DD	136
3	Des cadres théoriques imbriqués	139

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE	144
1 Le positionnement épistémologique de notre recherche	144
2 Le choix d'une méthodologie qualitative, la méthode des cas	146
2.1 Une méthodologie qualitative	146
2.2 Le choix de la méthode des cas	147
2.3 Le choix des cas multiples par opposition au cas unique	148
3 Le design de notre recherche	153
4 Les données recueillies pour conduire nos études de cas	155
4.1 Le recueil des données	155
4.2 Les entretiens comme principales sources de données	156
4.2.1 Le guide d'entretien	157
4.2.2 L'échantillonnage	160
5 L'analyse des données	161
6 La rigueur d'un protocole de recherche itératif	166
6.1 Questions de fiabilité interne et externe	168
6.1.1 La fiabilité interne	168
6.1.2 La fiabilité externe	168
6.2 Questions de validité interne et externe	169
6.2.1 La validité interne	169
6.2.2 La validité externe	169
6.2.3 Les critères de validité	169
6.2.3.1 La crédibilité	169
6.2.3.2 L'Auditabilité	170
6.2.3.3 La Confirmabilité	170
6.2.3.4 La Transférabilité	170
7 Synthèse de la méthodologie suivie	170
CHAPITRE 4 : LE CAS DU GROUPE LA POSTE	173
1 Présentation du groupe La Poste	173
1.1 Les 4 métiers du groupe La Poste	176
1.1.1 Le courrier	176
1.1.2 Le Colis	177
1.1.3 L'Enseigne	178
1.1.4 La banque Postale	179
1.2 Le service public à La Poste	179
1.2.1 Le contrat de service public	180
1.2.2 Le service universel postal	182
1.3 La dimension identitaire de La Poste et son caractère mythique	183
2 Le développement durable et la RSE à La Poste	184
2.1 L'histoire du développement durable à La Poste	184
2.2 L'organisation du développement durable à La Poste	188

2.2.1	L'organisation du DD au Siège du groupe	189
2.2.2	Les délégués régionaux	191
2.2.3	L'organisation des Directions DD métiers	192
2.2.4	L'organisation du DD dans la région MP	195
2.3	Les grandes lignes de la Politique de développement Responsable du groupe La Poste et les résultats en 2010	197
2.3.1	La Synthèse au plan national	197
2.3.1.1	Domaine social/sociétal	197
2.3.1.2	Domaine environnemental	199
2.3.1.3	Produits et services responsables	201
2.3.1.4	Les indicateurs	202
2.3.2	Les thématiques développées dans nos entretiens	202
2.3.2.1	Les thèmes sociaux	204
2.3.2.2	Les thèmes sociétaux	212
2.3.2.3	Les thèmes environnementaux	212
3	Les représentations des concepts de RSE-DD et de service public	217
3.1	Représentations du concept de service public	217
3.1.1	L'approche éthique ou d'intérêt général	218
3.1.2	L'approche contractualiste	221
3.1.3	L'approche institutionnelle	224
3.2	Les représentations des concepts de RSE-DD	225
3.2.1	L'approche éthique	226
3.2.2	La perception utilitariste de la RSE-DD	228
3.2.3	Les autres approches	229
3.2.4	Des contradictions entre les discours et la politique de l'entreprise	230
3.3	Les perceptions du lien ou de l'absence de lien entre les concepts RSE-DD et service public	233
3.3.1	Le rôle social territorial est mis en exergue comme point de convergence	233
3.3.2	Le DD étend la notion de SP	234
3.3.3	Le développement responsable redonne un sens aux missions de SP et mobilise les salariés	234
3.3.4	Le DD fournit une grille de lecture des changements intervenus à La Poste, qu'il relie à son histoire de SP	235
3.3.5	En tant que SP, La Poste se doit d'être exemplaire	235
4	L'utilisation des concepts de RSE et de DD comme vecteur de légitimation auprès des parties prenantes en interne et en externe sur le territoire	238
4.1	Retrouver une légitimité en interne	238
4.2	Retrouver une légitimité en externe	240
5	L'apprentissage organisationnel de la RSE-DD à La Poste	245
5.1	L'opérationnalisation des concepts de RSE et DD : Les formes d'intégration de la RSE-DD dans le management	245
5.1.1	Dans les objectifs	246
5.1.2	Dans les outils de pilotage	249
5.1.2.1	Le reporting national	249
5.1.2.2	Au plan local	250
5.1.2.3	Reporting et GRI	250
5.2	Insuffler une culture de la RSE-DD	251
5.2.1	Un projet top down ou bottom up ?	252
5.2.2	L'adhésion du personnel	253

5.2.3	Des actions de sensibilisation	254
5.2.4	Des actions de formation	255
6	Synthèse : Les principaux enseignements de l'étude terrain menée à La Poste	256
 CHAPITRE 5 : LE CAS GDF SUEZ		 259
1	Présentation du groupe GDF SUEZ	259
1.1	Histoire et chiffres-clés	259
1.1.1	L'histoire de GDF	259
1.1.2	L'histoire du groupe SUEZ	261
1.1.3	Les chiffres-clés du groupe	263
1.2	Les 6 Branches du groupe	264
1.3	Les filiales objets de notre étude	265
1.3.1	Les filiales issues de gaz de France	266
1.3.2	Les filiales issues du groupe SUEZ	267
1.3.2.1	Les filiales de la branche Energie Services	267
1.3.2.2	Les filiales de la branche SUEZ Environnement	268
1.3.2.3	La SHEM	270
1.4	La dimension identitaire du groupe GDF SUEZ	271
1.4.1	La Dimension identitaire de GDF	271
1.4.2	La dimension identitaire de SUEZ	275
1.4.3	Quelle identité après la fusion ?	275
1.5	Le service public à GDF SUEZ	276
2	Le développement durable et la RSE chez GDF SUEZ	279
2.1	Des fondamentaux liés historiquement aux enjeux énergétiques et environnementaux	279
2.2	L'organisation du DD à GDF SUEZ, un compromis entre deux approches	282
2.2.1	Les instances de Gouvernance du DD	282
2.2.2	Une gouvernance du DD, fruit du compromis entre deux approches	283
2.2.3	Un vocable sur l'éthique et la RSE hérité de SUEZ	285
2.2.4	L'organisation du DD dans la région Sud-Ouest	286
2.3	Les grandes lignes de la politique RSE-DD et éthique du groupe et les éclairages de notre étude terrain	288
2.3.1	La synthèse de la politique RSE-DD et Ethique au plan national	288
2.3.2	Les thématiques développées dans nos entretiens	290
2.3.2.1	Les thèmes environnementaux	292
2.3.2.2	Les thèmes sociaux	299
2.3.2.3	Les thèmes sociétaux	310
3	Les représentations des concepts de RSE-DD et de service public	312
3.1	Les Représentations du concept de SP	313
3.1.1	L'approche éthique	314
3.1.2	L'approche contractualiste	318
3.1.3	Les autres approches	320
3.1.4	Une dégradation de la qualité du SP ?	320
3.2	Les représentations des concepts RSE DD	321
3.2.1	L'approche utilitariste	322
3.2.2	L'approche éthique	324
3.2.2.1	Une approche complémentaire	324

3.2.2.2	Une approche de l'éthique et de la RSE qui diffère dans les cultures de SUEZ et de GDF	324
3.2.3	Les autres approches	329
3.3	Les perceptions du lien ou de l'absence de lien entre les concepts RSE-DD et service public	330
4	L'utilisation des concepts de RSE et de DD comme vecteur de légitimation auprès des parties prenantes en interne et en externe sur le territoire	333
4.1	Retrouver une légitimité en interne	334
4.2	Retrouver une légitimité en externe	338
4.2.1	La légitimité du groupe à l'étranger	339
4.2.2	La légitimité du groupe en France	340
4.2.2.1	Le retour des régies en France : la décrédibilisation du secteur de l'eau	340
4.2.2.2	La remise en question des concessions dans les autres secteurs	342
4.2.2.3	Le nécessaire renforcement des relations avec les parties prenantes	343
4.3	Le DD comme levier de consolidation des nouvelles organisations	345
5	L'apprentissage organisationnel de la RSE-DD à GDF SUEZ	346
5.1	L'opérationnalisation des concepts de RSE et DD : Les formes d'intégration de la RSE-DD dans le management	346
5.1.1	Dans les objectifs	347
5.1.2	Dans les outils de pilotage	350
5.1.2.1	Le reporting DD	350
5.1.2.2	Les autres outils de pilotage.	352
5.2	Insuffler une culture de la RSE-DD	353
5.2.1	Des actions de sensibilisation	354
5.2.2	Des actions de formation	354
6	Synthèse : Les principaux enseignements de l'étude terrain menée à GDF SUEZ	356
	CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS	359
1	Discussion autour de nos propositions de recherche et résultats	359
1.1	Les liens entre le concept de RSE-DD et le concept de SP et le glissement d'une RSE implicite à une RSE explicite	359
1.1.1	Points de convergence entre le concept de SP et le concept de RSE-DD	359
1.1.1.1	Des représentations du concept de SP	359
1.1.1.2	Des représentations du concept de RSE-DD	360
1.1.1.3	De la convergence des concepts de SP de RSE-DD	361
1.1.2	D'une RSE implicite à une RSE explicite	363
1.2	Des processus d'institutionnalisation de la RSE-DD	365
1.2.1	L'institutionnalisation de la RSE-DD pour retrouver une légitimité dégradée	365
1.2.1.1	La légitimité en interne	366
1.2.1.2	La légitimité en externe	368
1.2.2	Un cadre institutionnel alternatif pour affronter les contradictions institutionnelles	371
1.2.3	Comment raconter une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché ?	375
1.2.4	Les dimensions cognitives et culturelles : moteur de l'institutionnalisation de la RSE-DD	379
1.2.5	Un chemin de dépendance dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD	380
1.3	Le concept de RSE-DD porteur d'innovations	382
1.3.1.1	Les innovations incrémentales	384
1.3.1.2	Les innovations perturbatrices	385
1.3.1.3	Les innovations de rupture	386

1.4	Des mécanismes d'apprentissage organisationnel à l'œuvre pour institutionnaliser la RSE-DD	388
1.4.1	Les structures organisationnelles déployant la démarche RSE-DD	390
1.4.2	Les autres dispositifs d'apprentissage organisationnel	394
2	Mise en tension de nos résultats avec la littérature	400
3	Des résultats de recherche complémentaires	403
3.1	Le rôle particulier des syndicats dans la mise en œuvre d'une démarche RSE-DD dans les entreprises de mission de SP	403
3.2	La montée en puissance de la thématique du bien-être ou du mal-être au travail	406
	CONCLUSION	407
	BIBLIOGRAPHIE	416
	TABLE DES ANNEXES	436

Liste des figures

FIGURE 1 LE TETRAEDRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE (BREGEON, 2004)	38
FIGURE 2 LE MODELE DISCURSIF D'INSTITUTIONNALISATION DE PHILLIPS, LAWRENCE ET HARDY (2004)	101
FIGURE 3 LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION SELON HASSELBLADH ET KALLINIKOS (2000)	102
FIGURE 4 LE PROCESSUS DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL SELON SEO ET CREED (2002)	106
FIGURE 5 LE MODELE DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL NE DE CONTRADICTIONS INSTITUTIONNELLES (SEO ET CREED, 2002)	108
FIGURE 6 LES QUATRE TYPES D'INNOVATION D'HAMEL, 2008	125
FIGURE 7 LA VISION SEQUENTIELLE DE L'INNOVATION. SOURCE : TARONDEAU J.C., RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, VUIBERT, 1994	126
FIGURE 8 LE PROCESSUS TOURBILLONNAIRE. SOURCE : AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., 1988	128
FIGURE 9 L'APPRENTISSAGE EN SIMPLE ET DOUBLE BOUCLE SELON ARGYRIS ET SCHÖN (1974)	132
FIGURE 10 L'IMBRICATION DE LA TNI, DE LA SAR ET DE LA TAO	143
FIGURE 11 RECOMMANDATIONS DE YIN POUR L'ETUDE DE CAS MULTIPLES	149
FIGURE 12 LE PROCESSUS ITERATIF DE RECHERCHE SELON WACHEUX (1996)	166
FIGURE 13 L'ORGANISATION DU DD AU SEIN DU SIEGE DE LA POSTE	189
FIGURE 14 LE DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE DD DANS LES METIERS ET SUR LE TERRAIN	190
FIGURE 15 LES PRINCIPALES MARQUES DE GDF SUEZ	265
FIGURE 16 LE MIX ENERGETIQUE DES SOLUTIONS PROPOSEES PAR COFELY (SITE WEB COFELY, JUIN 2011)	267
FIGURE 17 LA GOUVERNANCE DD DU GROUPE GDF SUEZ	284

Liste des tableaux

TABLEAU 1 CARACTERISTIQUES DES APPROCHES AMERICAINES ET EUROPEENNES DE LA RSE	33
TABLEAU 2 LES GRANDES DATES DE LA LIBERALISATION DES SERVICES PUBLICS EN RESEAU EN FRANCE	82
TABLEAU 3 LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA RSE ET DU SERVICE PUBLIC	84
TABLEAU 4 POINTS DE CONVERGENCE ET SPECIFICITES DES CONCEPTS DE RSE-DD ET DE SP	88
TABLEAU 5 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LE TNI, DE LA SAR ET DE LA TAO	140
TABLEAU 6 LES ENTRETIENS CONDUITS A LA POSTE	161
TABLEAU 7 LES ENTRETIENS CONDUITS A GDF SUEZ	161
TABLEAU 8 DICTIONNAIRE DE THEMES ET SOUS-THEMES DE NOTRE RECHERCHE	163
TABLEAU 9 LE RATTACHEMENT DU DEVELOPPEMENT RESPONSABLE DANS LES METIERS DU GROUPE LA POSTE	194
TABLEAU 10 THEMES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIETAUX A LA POSTE	203
TABLEAU 11 GDF SUEZ : THEMES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIETAUX : FREQUENCE DES REFERENCES ET DES SOURCES	291
TABLEAU 12 LES INNOVATIONS ENVIRONNEMENTALES DANS NOS ETUDES DE CAS	383
TABLEAU 13 LES INNOVATIONS SOCIALES/SOCIETALES DANS NOS ETUDES DE CAS	384
TABLEAU 14 LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DEPLOYANT LA DEMARCHE RSE-DD	390
TABLEAU 15 LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DE LA RSE- DD A LA POSTE ET A GDF SUEZ	395

Introduction

Depuis les années 2000, les thématiques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ou du développement durable (DD) sont de plus en plus débattues au plan national dans les réseaux animant le monde économique et réunissant entreprises, Etat, ONG, syndicats, organismes œuvrant pour le développement durable et universitaires. Dans les derniers chapitres de *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (RSE), Frederick (2008 : 527) s'enflamme sur le futur prometteur de la RSE, une idée dont l'heure est venue dans le monde. « *La RSE s'infiltré dans la conscience et la culture de l'entreprise et trouve à s'exprimer au travail ; elle suscite l'engagement des parties prenantes, modèle la stratégie de l'entreprise, enrichit la qualité de vie en communauté, élargit la vision du business et cherche à humaniser l'entreprise économique...* ».

En France, les grands groupes ont structuré une fonction spécifique pour traiter des questions de RSE qui existe dans 78 % des entreprises du SB-120 selon le baromètre ADECCO de janvier 2010. Un « *mouvement de la RSE* » est en marche défini comme l'« *ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* » par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007 : 10). Accompagnant ce mouvement, des recherches sur la RSE foisonnent dans le monde académique. Beaucoup s'intéressent au concept de RSE, à ses origines, aux Etats-Unis, en Europe et en France, à ses fondements théoriques (Frederick, 1978 ; Wood, 1991 ; Gendron, 2000 ; Acquier et Aggeri, 2008, Carroll, 2008), à son potentiel régulateur (Gendron, 2004 ; Brabet, 2004 ; Capron, 2006) dans une société mondialisée, à l'étude de la RSE dans les grands groupes et quelques recherches explorent les différentes expérimentations introduisant des démarches RSE dans les PME (Quairel-Lanoizelée et al., 2005, 2006, ; *Revue Internationale PME*, 2007).

Les travaux des chercheurs en sciences de gestion qui s'intéressent à la RSE prennent rarement en compte un des particularismes du secteur économique en France qui est d'avoir longtemps reposé sur de puissantes entreprises publiques en réseau (EDF, GDF, La Poste, la SNCF, France Telecom). Peu d'études explorent en effet les caractéristiques de l'appropriation de la RSE ou du développement durable dans les entreprises publiques ou ex-publiques en réseau. Nous n'avons identifié que quatre articles dans la littérature académique en France traitant de ces spécificités (Igalens et al., 2011 ; Merlin-Brognart, 2010 ; Rousseau, 2008 ; Marais et Reynaud, 2007) et une seule thèse qui vient d'être soutenue par Ngaha en juillet 2010.

Le concept de service public sous-tendait pourtant un mode de régulation du monde économique qui visait comme le concept de RSE à interroger, dans le souci de l'intérêt général, les rapports de l'entreprise avec la société. Les entreprises publiques ont d'ailleurs été parmi les premières à afficher un engagement en matière de développement durable.

En 1999, sous l'impulsion de l'Etat et du Comité 21¹, les entreprises publiques signent « *La Charte des entreprises publiques pour le DD* » : « *Nous entreprises publiques, signataires de la présente charte, déclarons que le DD, qui permet de satisfaire nos besoins actuels et ceux de nos clients, sans compromettre les besoins des générations futures, est partie intégrante de nos missions de SP* ». Cette charte établit un lien entre le concept de service public et le concept de développement durable. Elle traduit une volonté d'engagement des entreprises publiques dans le DD, avant même la publication par la Commission Européenne du Livre Vert de sur la RSE en 2001.

C'est la mise en exergue de ce lien potentiel qui nous a motivés pour entreprendre nos travaux de recherche. En effet, ce lien n'a, a priori, rien d'évident car il unit des concepts aux trajectoires aujourd'hui opposées dans le paysage institutionnel français et européen : alors que le concept de RSE ou de développement durable est en plein essor, le concept de service public est en déclin.

La légitimité des services publics en Europe est en effet fortement questionnée depuis la crise des années 1970. Le dogme du service public qui a accompagné les « 30 Glorieuses » s'est effacé à partir de cette période de crise au profit du dogme du modèle libéral de marché (Voisset, 2001 ; Chevallier, 2008). La gestion bureaucratique de SP subit alors un flot de critiques la qualifiant de coûteuse et inefficace. Sous l'impulsion de l'Union Européenne, un mouvement de libéralisation de l'ensemble des secteurs économiques s'amorce en France à partir de 1986 (Drago, 2001). Ce processus va rapidement concerner les services publics en réseau dans les domaines des chemins de fer, de l'électricité, du gaz, des télécommunications et de La Poste au cours des années 1990 et 2000. Pour les autorités communautaires les services d'intérêt économique général doivent relever des règles de la concurrence au sein de l'Union, ce qui conduit au démantèlement des services publics en réseau monopolistiques (souvent pour séparer la gestion des infrastructures de réseau - qui peut demeurer monopolistique - et les services d'exploitation du réseau - qui doivent alors être mis en concurrence). Les marchés des télécommunications (les premiers concernés), du gaz, de l'électricité et de La Poste sont désormais ouverts dans leur intégralité.

La concomitance du déclin du concept de SP en France et de la montée en puissance des thématiques de RSE et de développement durable dans les discours des grands groupes est pour nous source d'interrogations. Matten et Moon (2008) ont montré que cette concomitance n'avait rien de fortuite : à mesure que la propriété publique et l'intervention régulatoire des Etats s'amenuisent en Europe, des formes de RSE explicites, proches de celles pratiquées par les entreprises américaines privées, se développent selon ces chercheurs.

Notre thèse a pour dessein de contribuer à éclairer ces interrogations en étudiant les cadres conceptuels du SP et de la RSE et du DD pour mieux comprendre :

- l'imbrication des phénomènes du déclin du SP et du succès de la RSE ou du DD, et
- dans quelle mesure un lien peut être potentiellement tissé entre ces deux concepts aux origines pourtant si différentes, comme la charte des entreprises publiques pour le DD de 1999 semble le soutenir.

¹ Le Comité 21 est un réseau d'échange dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable. Il regroupe les parties prenantes de 4 collèges : entreprises (multinationales et PME), collectivités (des communes aux régions), associations (d'environnement, de développement, de solidarité locale, de défense des droits humains ...), institutions, établissements d'enseignement supérieur et médias.

Conduits par ce dessein, nous avons formulé notre question initiale de recherche de la façon suivante :

Pourquoi et comment les entreprises de mission de service public s'approprient-elles le concept de RSE ou de développement durable ?

Pour comprendre les relations entre les concepts de SP et de RSE ou de DD, nous avons cherché à identifier les spécificités éventuelles des démarches de DD des entreprises publiques en réseau au travers de l'étude de deux cas, La Poste et Gaz de France, fusionnée au sein de GDF SUEZ en 2008.

Ces deux entreprises vivent une remise en question profonde de leur identité de service public car elles sont engagées dans un processus de libéralisation depuis quelques années, ouvrant progressivement leurs activités à la concurrence et transformant leur structure juridique en Société Anonyme, pour s'adapter au modèle d'économie de marché. Les entreprises publiques ont toujours connu selon Delvové (2001) une sorte de contradiction voire de déchirement, en poursuivant simultanément un objectif de rentabilité et de profit en qualité d'entreprise et des objectifs d'intérêt général assignés par l'autorité publique, qui peuvent être appréhendés, soit comme des avantages, soit comme des contraintes. La fin des monopoles a accentué ce phénomène en les intégrant dans le jeu de la concurrence. La logique de marché peut alors être perçue comme entrant en conflit avec la logique d'intérêt général. Jean Paul Bailly (2007), Président de La Poste, considère qu'il n'en est rien si le cahier des charges, c'est-à-dire le contrat de service public est clair et impose le maintien d'activités que la pression de la concurrence pourrait potentiellement écarter. Pour ce dirigeant, il y a une complémentarité entre la recherche de performance et la qualité du service public, sous réserve du maintien de ce garde-fou qu'est le contrat de service public. Les entreprises objets de nos études de cas ont toutes deux signé un contrat de service public avec l'Etat dont nous serons amenés à étudier la portée régulatoire face à la logique de marché, au cours de nos travaux de recherche.

Hall (2007), étudiant l'évolution des services publics en Europe depuis leur libération soutient au contraire que la logique de marché s'oppose de plus en plus à la logique de l'intérêt général. S'appuyant sur plusieurs études menées dans l'Union Européenne, il met en lumière des conséquences sociales négatives de la libéralisation des services publics en réseau sur les salariés, les consommateurs et les citoyens. « *Les processus de privatisation et de libéralisation ont grandement affecté les salariés, les consommateurs et les citoyens, mais pas de la façon attendue. Les preuves de l'impact sur l'emploi suggèrent que les conditions de travail sont minées par la maximisation des profits, renforcée par les pressions des appels d'offres concurrentielles ou des régulations de prix et qu'elles créent des pressions qui réduisent la sécurité, les savoir-faire et le nombre de salariés, sauf s'ils sont protégés par des systèmes nationaux qui régulent les salaires et les conditions de travail. En ce qui concerne les prix, l'efficacité et la productivité, rien ne corrobore la prévision selon laquelle les gains d'efficacité dynamique résultant de la concurrence feraient bénéficier les consommateurs de réduction de prix* » (p.57).

Le processus de libéralisation a positionné La Poste et GDF SUEZ au cœur de cette tension entre intérêt général et logique de profit, ce qui a des conséquences importantes en interne pour les salariés et en externe pour les clients mais aussi pour les citoyens, attachés à la présence de leurs services publics sur le territoire Français.

Le groupe La Poste est composé de plus de 270 000 salariés et le groupe GDF SUEZ compte plus de 218 000 collaborateurs. Ils figurent parmi les premiers employeurs en France. En outre, ces groupes disposent d'une large empreinte sociale par les liens qu'ils tissent avec leurs fournisseurs et leurs clients. La Poste regroupe plus de 1 % de la population active et l'ensemble de la filière représente même 1,7 % de l'emploi en France selon Malaval (2010).

Dans une logique de performance, La Poste et les filiales issues de Gaz de France rationalisent depuis quelques années leur organisation, engageant des restructurations et des concentrations de leurs activités qui réduisent leur présence sur les territoires et transforment leurs relations avec leurs parties prenantes.

Tout en s'éloignant du modèle de service public, les entreprises de service public ont parallèlement développé un discours de Direction argumenté pour positionner le DD au cœur de leur stratégie. La stratégie de développement à La Poste, la stratégie de croissance à GDF SUEZ sont qualifiées de « responsables », terme qui est présenté comme accolé dans ces entreprises à toute recherche de performance. La Poste a engagé des politiques ambitieuses dans le domaine des véhicules électriques, du papier durablement géré, des achats responsables et, sur le plan social, dans la prise en compte de la diversité et particulièrement du handicap. Du fait de son appartenance au secteur de l'énergie, le développement durable est un enjeu majeur pour GDF SUEZ qui en fait un axe stratégique. Les 3 objectifs principaux du groupe sont donc centrés sur le cœur de métier : un parc de production peu émetteur en CO₂, le doublement du renouvelable d'ici à 2015, le développement de l'efficacité énergétique. Le groupe s'est parallèlement engagé dans des actions sociétales emblématiques en France auprès des jeunes en difficulté d'insertion et à l'étranger pour favoriser l'accès des plus démunis à l'énergie.

Cette appropriation du DD ou de la RSE prend-t-elle une signification particulière dans les entreprises de service public en réseau, à différencier de l'intérêt porté par les autres acteurs de l'économie ? Cette question est au cœur de notre recherche.

Les enjeux d'un tel questionnement nous semblent importants tant en interne pour les employés qu'en externe sur les territoires pour les entreprises de service public en réseau qui évoluent au cœur d'enjeux considérables contribuant à structurer les compromis sociaux (Le Masne, 2007).

La question de l'impact du déclin du SP, de l'entrée dans l'économie de marché et de l'introduction des concepts de RSE-DD sur la culture et les valeurs des salariés de ces entreprises est pertinente en raison des conséquences potentielles sur la motivation et l'implication au travail. Le concept de SP a longtemps cimenté les valeurs des salariés de ces entreprises. Qu'advient-il de ces valeurs avec la libéralisation des marchés ? Qu'apportent les valeurs de la RSE ou du développement durable ? La RSE est pour Bazu et Palazzo (2008) un concept porteur de sens au travers duquel les managers pensent leurs rôles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et depuis quelques années, le concept du management responsable se développe au côté du concept de RSE (Dupuis, Le Bas, 2005). Peut-on identifier un effet particulier de la diffusion des valeurs de la RSE auprès des managers dans les entreprises de service public ?

Plus généralement et au-delà des managers, les politiques de RSE peuvent parfois favoriser l'appartenance organisationnelle des employés et leur implication. Collier et Estaban (2007) établissent un lien potentiel entre la politique RSE d'une entreprise et l'engagement des employés

dans l'organisation, dès lors que la RSE est soutenue par le top management. La diffusion de discours et de pratiques de RSE modifie-t-elle le rapport des employés à leur entreprise dans les services publics en réseau ?

En externe, la question des relations avec les parties prenantes de l'entreprise est centrale dans le concept de RSE mais le lien au territoire a, bien avant le succès du concept de RSE, structuré la construction des services publics en réseau. Le déploiement d'une politique RSE impacte-t-il ce lien étroit entre l'entreprise de service public et le territoire ? Nous poserons donc la question des relations avec les parties prenantes locales, aux premiers rangs desquelles se trouvent les citoyens et les collectivités locales. Par le biais des contrats de concession pour GDF SUEZ, ou par la gestion d'agences postales partenariales, les collectivités locales sont en effet devenues des parties prenantes-clés pour l'organisation du service public sur le territoire (Poupeau, 2007). Nous nous interrogerons sur la participation de ces entreprises au développement économique, au développement social, à l'emploi ou à la formation régionale, au tissage des liens sociaux et sur leur contribution, d'une manière plus générale, à la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux ou sociétaux.

Nous nous sommes questionnés sur la méthodologie à adopter pour mener cette recherche. Les travaux académiques sur la RSE se focalisent souvent sur les grands groupes, s'attachant essentiellement à la politique et aux dispositifs gérés par le siège (politique affichée, chartes, codes de conduite, rapports de développement durable, relations avec les parties prenantes) et étudient cette politique et ses liens supposés, avérés ou non, avec la performance de l'entreprise financière ou sociétale. Peu d'études s'intéressent, au delà du discours et des outils développés (outils de reporting, chartes, codes de conduite, etc..) par les sièges des grands groupes, à l'appropriation locale par les acteurs de terrain dans les divisions régionales des grands groupes en France de cette politique RSE. Cette question nous paraît pourtant cruciale pour le devenir du mouvement de la RSE. En effet, si la RSE est vouée à rester confinée dans les sièges des entreprises multinationales qui affichent dans leurs rapports de développement durable une prise en compte de leur responsabilité sociale et environnementale, elle ne serait qu'une illusion. Les travaux des chercheurs doivent également selon nous poser cette question : la RSE se diffuse-t-elle dans les différents services et filiales des grands groupes et comment se diffuse-t-elle ? Les thématiques de la RSE n'imprèneront en effet à notre sens profondément l'entreprise qu'à partir du moment où elles orienteront la culture des acteurs de terrain, en se diffusant dans l'ensemble des métiers et dans le système de management.

Fort de ce constat, nous avons cherché à préciser notre question initiale de recherche : Comment les divisions régionales des grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-elles **dans leur management et sur leur territoire** le concept de RSE ou de développement durable ?

L'objectif de notre recherche est de décrire, de comprendre, d'expliquer cette appropriation, en terme de contenu et en terme de processus, en recourant à des études de cas fondées sur les témoignages des acteurs de terrain et mettant en tension leurs représentations du service public et leurs représentations de la RSE et du développement durable. Nous cherchons à sonder la profondeur de cette appropriation.

Cette appropriation de la RSE peut-elle être décrite comme un processus de changement en cours permettant un changement de cadre de pensée qui conduit à innover et travailler autrement ? On

pourrait le supposer car la RSE ou le développement durable sont souvent perçus comme des paradigmes sources d'innovations (Pasquero, 2005 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Ardoin et Faivre-Tavignot, 2008 ; Nidumolu, Prahalad et Rangaswami, 2009 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Porter et Kramer, 2011). Est-ce le cas dans les entreprises objets de nos études de cas ?

Ou au contraire, cette appropriation de la RSE peut-elle être décrite comme une réappropriation d'un rôle social et sociétal, pour des organismes assumant une mission de service public, au moment où ils intègrent l'économie de marché ?

Sur le plan théorique, nous avons mobilisé la théorie néo-institutionnelle comme cadre principal sous-tendant nos travaux de thèse, considérant que cette théorie était adaptée pour nous aider à comprendre le processus d'institutionnalisation de la RSE et de désinstitutionnalisation du SP. Les entreprises répondent, à notre sens, aux nouvelles pressions institutionnelles en matière sociale et environnementale en adoptant des démarches de RSE ou de DD pour gagner en légitimité. La RSE constitue ainsi une sorte de « mythe rationnel », au sens de Meyer et Rowan (1977) que toutes les organisations d'un champ adoptent rituellement pour affirmer leur appartenance à ce champ et asseoir leur légitimité. Nombre d'études mobilisent la théorie néo-institutionnelle comme cadre explicatif du processus d'intégration de la RSE dans les organisations (Igalens, 2005 ; Mocquet, Pezet, 2006 ; Klarsfeld, Delpuech, 2008 ; Leborgne-Larivière et al., 2009).

La problématique de notre thèse peut être formulée de la manière suivante:

Comment les divisions régionales des grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-elles dans leur management et sur leur territoire le concept de RSE ou de développement durable ? Une approche dans une perspective néo-institutionnelle appliquée aux cas de La Poste et de GDF SUEZ

Notre thèse est construite autour de 6 chapitres.

Le premier chapitre vise à justifier de la pertinence de notre question de recherche en démontrant l'intérêt d'une étude couplée des concepts de service public et de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable. Nous avons cherché à mettre en parallèle le déclin du concept de SP en France et en Europe avec la montée en puissance des thématiques de RSE-DD dans une économie désormais mondialisée. Ce chapitre a également pour vocation de définir les contours des concepts de SP et de RSE-DD que nous mobilisons tout au long de nos travaux de recherche. En reprenant la tentative de cartographie des théories de la RSE de Garriga et Melé (2004), qui distinguent quatre approches de la RSE : l'approche éthique, l'approche utilitariste ou instrumentale, l'approche intégrative et contractualiste, l'approche politique ; nous avons conduit notre analyse de ces concepts autour de ces quatre approches, auxquelles nous avons choisi d'ajouter l'approche juridique et l'approche institutionnelle. Cette méthode nous permettra d'explorer les différentes facettes de ces concepts polysémiques pour esquisser une approche comparative.

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique sur lequel s'appuient nos travaux de recherche. La théorie néo-institutionnelle (TNI) en constitue l'ossature principale. Elle éclaire notre questionnement sur l'intégration de la RSE dans les entreprises de SP en nous invitant à nous pencher sur les fondamentaux des processus d'institutionnalisation : la primauté du contexte social, l'isomorphisme organisationnel, les champs organisationnels, la légitimité, « le découplage » ;

théorisés par Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1984). Nous avons également cherché à inscrire notre réflexion, au-delà des apports de la TNI originelle, dans les courants plus récents de la TNI qui visent à désencastrer les acteurs, pour comprendre l'hétérogénéité des pratiques plus que leur homogénéité. Nous nous appuyerons sur les apports théoriques de Seo et Creed (2002) pour comprendre le processus de changement institutionnel et sur les travaux d'Oliver (1991) pour mettre en lumière les différentes stratégies de légitimation qui s'offrent aux entreprises. Si la théorie néo-institutionnelle nous permet de comprendre les processus d'institutionnalisation de la RSE, elle ne nous aide pas à répondre à deux questions centrales pour traiter notre objet de recherche :

- Pourquoi le succès de la RSE dans les entreprises de SP en réseau ?
- Comment le concept de RSE se diffuse-t-il dans les entreprises de SP en réseau ?

Pour répondre à ces deux questions, nous mobiliserons des cadres théoriques complémentaires, la sociologie de l'innovation et la sociologie de l'acteur réseau autour des travaux d'Akrich, Callon et Latour pour répondre à la question « Pourquoi ? » ; la théorie de l'apprentissage organisationnel autour des travaux fondateurs d'Argyris et Schön pour répondre à la question « Comment ? ». Nous montrerons en quoi ces courants théoriques sont compatibles et peuvent se combiner pour construire un cadre théorique solide pour conduire notre recherche.

Le troisième chapitre est consacré à l'exposé de notre méthodologie. Nous y expliquerons le positionnement épistémologique interprétativiste de notre recherche, en montrant qu'il est compatible avec les cadres théoriques mobilisés. Nous justifierons en nous appuyant sur les travaux de Yin (1994) et de Gachon (2005) le choix de l'étude de cas multiples comme méthodologie de recherche et présenterons le design de cette recherche. Nous préciserons à cette occasion les questions de recherche sous-jacentes à notre questionnement général, ce qui nous conduira à mettre ces questions en tension avec notre cadre théorique pour formuler nos propositions de recherche. Nous identifierons les unités d'analyse qui conduisent nos investigations empiriques. Cette partie nous permettra également de décrire les modalités de recueil des données, centrées sur des sources documentaires, des observations directes et participantes et des entretiens semi-directifs, principale technique mobilisée dans nos travaux. Nous justifierons le choix d'un échantillonnage théorique et préciserons les modalités d'analyse des données que nous avons utilisées, en bénéficiant du soutien du logiciel N VIVO 8. Nous concluons ce chapitre par l'exposé des précautions prises pour favoriser la rigueur, la fiabilité et la validité de nos travaux.

Les chapitres 4 et 5 présentent les résultats de nos investigations de terrain pour chacun de nos cas, La Poste et GDF SUEZ. Nous avons fait le choix de restituer, par souci de clarté des propos, ces résultats de façon séparée pour chaque groupe auquel un chapitre complet est consacré. Après avoir présenté ces groupes en précisant leurs caractéristiques identitaires, nous exposerons nos résultats au regard des unités d'analyse identifiées. Une première unité d'analyse concerne la politique RSE-DD du groupe et sa déclinaison sur la région Midi-Pyrénées au travers des représentations des pratiques RSE-DD observées dans les structures organisationnelles régionales. Une deuxième unité d'analyse concerne les représentations des concepts de RSE-DD et de SP des acteurs de l'entreprise. Nous étudierons à cette occasion le « contenu » du concept de SP et notamment le contrat de SP conclu avec l'Etat dans chacune de ces entreprises. Une troisième unité d'analyse concerne les formes d'apprentissage organisationnel observables : Intégration de la RSE-DD dans les outils de

management classiques de l'entreprise (outils de pilotage, reporting, outils RH) et dans les outils de sensibilisation, de formation, de partage d'expériences.

Le chapitre 6 est consacré à la discussion autour de nos propositions de recherche. La confrontation des observations des unités d'analyse présentées pour La Poste et GDF SUEZ dans les chapitres 4 et 5 nous conduira à exposer nos résultats. Ces résultats de recherche sont présentés et interprétés à partir des propositions que nous avons formulées en nous appuyant sur notre cadrage théorique. Dans ce chapitre, nous confronterons également nos résultats à la littérature encore restreinte sur la RSE-DD dans les entreprises de mission de SP.

Nous résumerons en conclusion les apports théoriques et pratiques de cette recherche en présentant les limites. Nous mettrons en exergue les voies de recherche futures qu'il nous paraîtrait intéressant d'explorer dans le prolongement de ce travail de thèse.

Chapitre 1 : Approches théoriques service public, RSE et développement durable

Ce premier chapitre a pour objet de présenter l'intérêt de notre question de recherche qui pose notamment la question des rapports entre les concepts de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), de Développement Durable (DD) et le concept de service public (SP). La première section porte sur le contexte historique, politique et économique contemporain que nous pensons opportun de présenter car il a vu se renforcer les concepts de RSE et de DD en Europe, et simultanément se développer une profonde remise en cause des services publics. Une fois ce cadre posé, les deux sections suivantes visent à expliciter les concepts de RSE, de DD d'une part, et de SP d'autre part, car ces concepts seront mobilisés tout au long de ce travail de recherche. Nous avons fait le choix, après avoir tenté de les définir et de les circonscrire, de présenter pour chacun de ces concepts polysémiques, les dimensions éthiques, juridiques, utilitaristes, contractualistes, politiques et institutionnelles qui les caractérisent, pour mieux esquisser par la suite une approche comparative. La quatrième section se propose de mettre en relief les spécificités des services publics en réseau, La Poste et GDF SUEZ, objets de nos études de cas, appartenant à cette catégorie de service public. La cinquième section cherche à mettre en exergue les points de convergence et de divergence entre les concepts de RSE-DD et le concept de SP.

1 Intérêt de l'étude couplée des concepts de RSE, de développement durable et de service public

Après avoir présenté le contexte économique et politique mondial au cours duquel la version contemporaine de la RSE et le DD ont émergé (point 1), nous soulignerons que ce contexte se caractérise par la prédominance du modèle néo-classique libéral (point 2). Nous expliquerons ensuite que ce contexte a engendré la remise en cause des SP en Europe (point 3) et simultanément, l'avènement d'une approche politique de la RSE et du DD (point 4). Si la question du lien entre ces phénomènes n'a rien d'évident au préalable, il apparaît néanmoins des spécificités dans la version européenne de la RSE que nous mettrons en exergue dans notre cinquième partie et qui expliquent l'intérêt de cette étude couplée. Les particularités de la vision européenne de la RSE trouvent en effet leurs racines dans une économie historiquement imprégnée par la notion de SP, mais qui se rapproche depuis quelques décennies d'un modèle économique américain de libre entreprise, faisant ainsi émerger « une RSE explicite » (Matten, Moon, 2008) en Europe au début du XXIème, déjà présente depuis les années 50 aux Etats-Unis. En conclusion de cette section (point 6), nous tenterons de déduire des points précédents la pertinence de l'étude couplée du déclin des SP en Europe et du succès des thématiques de RSE-DD.

1.1 Le contexte de l'émergence des concepts de RSE et de DD : mondialisation, crise du modèle de gouvernance, dérégulation, crise de l'Etat Providence

L'émergence du concept de développement durable et de l'approche contemporaine de la RSE, appréhendée comme sa déclinaison, se sont produits dans un contexte de mondialisation, au sens de l'accroissement des échanges internationaux de biens, de services, de produits financiers, d'idées et de personnes.

La mondialisation en question est bien celle de la mondialisation économique qui est allée plus vite que la mondialisation politique (Stiglitz, 2007). La gestion de la mondialisation souffre d'un déficit démocratique. Des institutions internationales (FMI, Banque Mondiale, OMC) existent, en charge de la définition des règles du jeu, mais elles n'ont pas appris selon Stiglitz à modérer les excès du système capitaliste et de l'économie de marché. *« Au niveau international, nous n'avons pas réussi à créer les institutions démocratiques nécessaires pour que la mondialisation fonctionne – pour que la puissance de l'économie mondiale de marché conduise bien à une vie meilleure la grande majorité des habitants de la planète et pas seulement les individus les plus riches des pays les plus riches »* (Stiglitz, 2007 :374). L'action collective doit se concentrer sur la fourniture de biens publics mondiaux (la paix mondiale, la santé, la préservation de l'environnement, le savoir mondial pour Stiglitz) en améliorant le système aujourd'hui imparfait de gouvernance mondiale sans gouvernement mondial. Or selon Stiglitz, les démocraties occidentales, *« habitants du premier monde »*, avaient réussi à canaliser les excès de l'économie de marché pour aboutir à une hausse du niveau de vie. Cependant, comme les processus mondiaux de décision ne sont pas aujourd'hui le résultat d'un processus démocratique, ils ne sont pas représentatifs des intérêts généraux de la société au plan mondial et l'économie mondialisée n'a pas encore construit ses modes de régulation. Beck (2003) partage ce diagnostic et prône l'avènement d'un régime cosmopolitique s'appuyant notamment sur *« le renforcement des organisations transnationales existantes ou la création de nouvelles organisations transnationales capables d'agir en fonctionnant comme des contre-pouvoir aux grands groupes internationaux et aux banques et de créer un cadre normatif de règles, de directives et de codes de conduite, non seulement pour les gouvernements mais aussi pour les acteurs de l'économie mondiale et les entreprises privées »*(p.553-554). Beck oppose la première modernité, celle des Etats nationaux démocratiques et la deuxième modernité à l'ère de la mondialisation, en considérant que la démocratie et la défense de l'intérêt général doivent se couler dans des moules institutionnels innovants à travers de nouvelles formes de régulation.

Le système de régulation qui a accompagné la période des 30 glorieuses après guerre en occident est aujourd'hui en crise. Ce système de régulation est souvent qualifié de compromis Fordiste (Boyer, Orléan, 1991). Il repose sur un Etat interventionniste, des contrôles sur la finance, des investissements publics, des gains de productivité, une augmentation des salaires, une consommation de masse, une couverture sociale assurée par l'Etat Providence aboutissant ainsi à une forme de compromis capital - travail. A partir des années 1970, le compromis capital - travail est déstabilisé et le système Fordiste entre en crise : la croissance ralentit alors que les dépenses sociales augmentent toujours et les déficits publics s'accumulent. La pression des détenteurs de capitaux se renforce alors au détriment des salariés. Le monde occidental entre alors dans une période de dérèglementation : libéralisation financière, privatisation d'entreprises publiques, dérégulation du marché du travail sous l'influence du courant néo-classique libéral (Le Masne, 2007).

Pour Gendron et al. (2004), la mondialisation économique et financière a bouleversé les régulations du système Fordiste jusqu'alors dominant. L'activité économique n'est plus encadrée par les Etats et les entreprises multinationales ont remplacé les Etats comme institutions-clés de la régulation internationale à l'ère de la mondialisation. On assiste, selon Gendron et al. (2004), à un effacement de l'Etat dans de nombreux pays à l'échelle nationale et, de façon concomitante, à un vide ou une absence sur la scène internationale de représentation des états ou de forme de constitution d'une gouvernance mondiale. Si des embryons de cette gouvernance existent (ONU, FMI, Banque mondiale OMC), c'est leur légitimité et leur capacité à traiter les questions d'intérêt général qui est remise en question (Gendron, 2004 ; Stiglitz, 2007 ; Beck, 2003). Beck (2003 :160) considère que les entreprises transnationales se transforment en « quasi-Etats » relevant de l'économie privée et pourtant amenés à prendre des décisions politiques.

En Europe, l'Etat Providence dans la seconde moitié du XXème siècle a pris en charge les préoccupations sociales et son affaiblissement a fait resurgir les questionnements relatifs aux responsabilités sociétales attendues des entreprises dans une société mondialisée.

1.2 La prédominance du modèle économique néo-classique et son corollaire : la représentation d'un individu motivé par la maximisation de son utilité

Dans cette économie mondialisée sans gouvernement mondial structuré, prédomine cependant une forme de modèle déployé quasiment universellement : le modèle économique néo-classique libéral (Bourdieu, 2000). Il prend sa source dans la théorie économique des classiques (Smith, 1776) pour qui l'échange est un penchant naturel des hommes, qu'il faut chercher à favoriser pour permettre la richesse des nations, le bonheur collectif et l'harmonie sociale. De ce fait, la liberté de l'échange doit être développée pour permettre l'accroissement des marchés, garant de l'accroissement de la richesse et du bonheur. Les entraves au libre commerce, les réglementations doivent dans cette perspective être levées, car ce n'est pas l'Etat qui garantit l'intérêt général mais « *la main invisible* » du marché. En effet le marché est pour Smith dont la pensée nourrit ce modèle, un instrument de conciliation des intérêts individuels égoïstes qui assure nécessairement par la parabole de « la main invisible » l'intérêt de la société toute entière.

« Chaque individu met sans cesse tous ses efforts à chercher, pour tout le capital dont il peut disposer l'emploi le plus avantageux : il est bien vrai que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société ; mais les soins qu'il se donne pour trouver son avantage personnel le conduisent naturellement, ou plutôt nécessairement, à préférer précisément ce genre d'emploi même qui se trouve être le plus avantageux à la société ». (Smith, tome 3, livre IV, chap.2 : 54-55).

« Il est conduit par une main invisible pour remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société que s'il avait réellement pour but d'y travailler. » (Smith, tome 3, livre IV, chap.2 : 59).

Reconnu comme le père fondateur du libéralisme économique, Smith n'est pas pour autant l'apôtre d'un capitalisme entièrement dérégulé. L'Etat doit selon lui prendre en charge les activités économiques non rentables pour les entreprises et qui profitent à la société. Son rôle doit demeurer important pour ce que les économistes appellent « les biens publics ». D'autre part, dans « La théorie

des sentiments moraux », Smith développe la vision d'un être humain capable de s'affranchir de son égoïsme, doué de sentiments moraux qui lui permettent d'adopter une position externe pour fonder son jugement.

Cependant, même si la pensée de Smith est plus nuancée, c'est la formulation d'un modèle libéral, somme des intérêts individuels et garant de l'intérêt général grâce aux mécanismes débridés du marché que l'on retient généralement du courant économique classique.

Keynes (1936) remettra en cause les capacités d'ajustement automatique de l'économie de marché et la poursuite des intérêts individuels s'opposant ainsi à l'orthodoxie des économistes classiques. Tout en défendant une économie fondée sur la propriété privée, il rejette l'idée de régulation spontanée par les mécanismes du marché et croit à la nécessité de l'intervention de l'Etat pour mener une politique macro-économique (monétaire, budgétaire, des revenus) destinée à éviter le sous-emploi. Les idées de Keynes vont accompagner après guerre la période dite des « 30 Glorieuses ».

Les théories classiques n'ont cependant pas disparu et derrière l'Ecole de Chicago et Milton Friedman, elles resurgiront dans les années 1960 pour s'imposer à partir de la crise des années 1970 par une sorte d'effet de balancier, l'approche Keynésienne ne parvenant pas à juguler la crise et ne constituant de ce fait a priori qu'une parenthèse. Le courant néo-classique néo-libéral prône alors la neutralité des autorités monétaires et revient au dogme de l'efficacité du marché par opposition à l'inefficacité de l'interventionnisme de l'Etat.

C'est un changement profond de paradigme qui s'est opéré dans les milieux intellectuels économiques. « *Dans les quelques décennies qui ont suivi la guerre et la reconstruction, les économistes patentés, et notamment ceux de l'Université, enseignaient toutes les raisons pour lesquelles une économie de marché ne pouvait engendrer la prospérité générale : manque de vue à long terme, information biaisée des acteurs, externalités non prises en compte, opacité des transactions...Aujourd'hui, c'est le contraire. Sous l'influence de l'Ecole de Chicago, mais aussi du fait des échecs patents d'un dirigisme foisonnant, on n'évoque plus que les mérites de l'économie de marché et les vertus de la concurrence.* » (Boiteux, 2001 : 14)

Bourdieu (2000 : 22-23) considère que « *L'économie néo-libérale, dont la logique tend à s'imposer au monde tout entier par l'intermédiaire d'instances internationales telles que la banque mondiale ou le FMI, doit un certain nombre de ses caractéristiques, prétendument universelles, au fait qu'elle est immergée, « embedded » dans une société enracinée dans un système de croyances et de valeurs [...] lié aux structures sociales et aux structures cognitives d'un ordre social particulier* ».

L'une de ces croyances est la vision de l'homme mû par la maximisation de son utilité. Les classiques comme les néo-classiques véhiculent une vision de l'homme mû par la recherche de son intérêt ou la maximisation de son utilité tout en affirmant que cette recherche de l'intérêt individuel est le garant de l'intérêt collectif. Par la maximisation de l'utilité, c'est la maximisation du profit qui est entendue, pour l'individu comme pour l'entreprise.

Cette théorie dominante aujourd'hui de par le monde est basée sur le postulat que la recherche du profit constituerait le meilleur moyen d'améliorer la condition humaine et que les dysfonctionnements observables ne sont à appréhender que comme des défaillances du marché. La

nature humaine y est perçue comme intrinsèquement égoïste à la recherche d'un gain immédiat (Buchanan, Tullock, 1974) et cette vision constitue le soubassement des théories libérales.

Pour Beck (2003 : 164), le néo-libéralisme s'est imposé comme un « *quasi-parti mondial* », une forme d'utopie partagée qui permettrait à des millions d'hommes de sortir de la pauvreté. « *Sur l'autel du marché tout puissant, on ne cesse de promettre toutes les richesses de ce monde à ceux qui se plieront aux lois du marché mondial* ».

Sous l'influence de ce modèle dominant, les prêts accordés par les institutions internationales (FMI, Banque mondiale) aux pays en développement ont longtemps été conditionnés par une allégeance des gouvernements concernés aux dogmes du modèle économique néo-classique. L'objectif avoué était de permettre l'ouverture des marchés intérieurs aux investissements étrangers et au commerce international pour favoriser le développement (Stiglitz, 2007). En Europe, la politique imposée par l'Union Européenne pour entrer dans la zone Euro est proche de celle du FMI, imposant des privatisations, des dérégulations et la maîtrise de l'inflation (Went, 2004, Reynaud, 2008).

Dans ce contexte de mondialisation et de prédominance des théories économiques néo-classiques, l'initiative privée est préférée à l'initiative publique. On a pu ainsi assister à un rejet par les institutions internationales d'une croissance économique des pays en développement s'appuyant sur l'Etat et des services publics forts. Ce modèle qui avait accompagné les « 30 Glorieuses » en Europe et en France après Guerre a par ailleurs été fortement remis en cause dans les pays qui l'ont vu naître et tout au long de la montée en puissance de l'Union Européenne.

1.3 La remise en cause des services publics en France et en Europe

En France, nous sommes passés d'une période où la sphère économique était globalement nationalisée à une période où tout était devenu privatisable (Voisset, 2001). Après un XXème siècle marqué jusqu'aux années 1986-1990 par l'extension ou la création d'entreprises possédées ou administrées par l'Etat, la tendance s'est inversée dans le dernier quart de ce siècle.

Si la notion de service public est polysémique, protéiforme et revêt une dimension mythique (Chevallier, 2008), elle s'est longtemps distinguée par une démarcation avec la gestion privée, caractérisée par la recherche du profit. La gestion publique est supposée porteuse d'autres desseins en recherchant le bien commun et la satisfaction de l'intérêt général.

Pour Chevallier (2008), la conception française du service public a forgé une sorte de dogme, un socle de croyances morales conférant à l'entreprise publique des vertus dont l'entreprise privée ne saurait se prévaloir. L'Etat a été perçu jusqu'au milieu des années 1980 comme garant d'un service public au service du public.

A partir des années 1970-1980, les services publics vont être suspectés de ne pas réellement chercher à répondre à l'intérêt général pour préserver des intérêts particuliers. S'appuyant sur l'Ecole du Public Choice (Buchanan, Tullock), un mouvement soutient que les interventions publiques sont plus souvent justifiées par les avantages que certains groupes sociaux en retirent que par la défense de l'intérêt général. Pour Dupuy (1998), les bureaucraties ont développé une stratégie de préservation de leurs avantages au détriment du coût du service, des horaires d'ouverture, et de la rapidité des prestations. Or depuis les fondements de la république française, « *La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration* » (Article XV de la Déclaration des

droits de l'homme et du citoyen de 1789). Depuis les années 1980, on a pu assister à la montée en puissance des exigences du citoyen/usager qui est devenu aussi exigeant envers un service public qu'envers le secteur marchand (Chevallier G., 2009).

Sous l'effet de la crise économique des années 1970, les capacités gestionnaires des entreprises de service public sont remises en question et les services publics sont qualifiés de coûteux et inefficaces. Leur gestion bureaucratique, inadaptée à un monde mouvant est dénoncée.

Le modèle de la libre entreprise est alors exalté et dans ce contexte, l'entreprise privée apparaît plus efficace pour gérer un service public qui lui serait délégué. Au sein même de l'entreprise publique, les méthodes de management de l'entreprise privée et la panoplie d'outils de gestion qui les accompagne sont considérés indispensables, d'autant que les usagers manifestent leur insatisfaction par rapport à un service public, parfois raillé pour son immobilisme et la faible productivité dans l'imaginaire collectif de ses agents. L'usager ne se contente plus d'être assujéti à des règles bureaucratiques et il souhaite faire intervenir des logiques de qualité au moindre prix. Le mouvement du « New Public Management » a touché depuis une vingtaine d'années les pays anglo-saxons et la France. Il s'est traduit par l'introduction dans la sphère publique des méthodes managériales qui ont fait leur preuve dans le secteur marchand. Le modèle bureaucratique de services publics reposant sur une culture juridique basée sur la subordination et le contrôle est mis en accusation (Chevallier G., 2009). Ce mouvement du « Nouveau Management Public » se pose en critique du modèle bureaucratique public en postulant que puisqu'il n'est pas stimulé par la concurrence, il ne réduirait ni les coûts, ni ne chercherait à améliorer les services et que de surcroît, il déresponsabiliserait les agents (Guy Peters, 2009).

Chevallier (2008) identifie également des causes macro-économiques et politiques à cet ébranlement des SP.

En effet, la crise économique invite l'Etat à réduire ses dépenses et les brèches dans les services publics ne sont que le reflet de la déliquescence du modèle de « l'Etat Providence ». L'Etat considère que la part du PIB consacré au domaine « non productif » doit être réduite en raison du ralentissement de la croissance économique et des déficits publics engendrés. Dans ce contexte, le rapport Nora de 1967 va imposer un nouvel impératif d'équilibre financier dans la gestion publique.

Au plan politique, la chute du mur de Berlin et l'effondrement des économies socialistes, renforcera l'idée de la faillite d'un modèle de gestion publique des moyens de production.

En France, l'image d'un Etat désintéressé garant du bien-être général se lézarde également sous l'effet des scandales des circuits de financement des partis politiques alimentés par des entreprises publiques. La dimension symbolique du service public s'en trouve ternie dans la mesure où celui-ci n'est pas exempt de corruption (Chevallier, 2008).

L'édifice du SP s'est donc craquelé dans les années 1970-1980 et tous ces éléments concourent à une forme de démythification du service public (Chevallier, 2008).

L'Union Européenne qui s'est construite au plan économique sur la nécessité d'une libre concurrence dans un marché commun, accompagnera la remise en cause des services publics économiques dans l'ensemble des pays de l'Union (Drago, 2001). Elle refuse en effet l'idée d'une position dominante d'un opérateur public et cherche par différentes directives à favoriser la séparation des fonctions de

production et de régulation dans les services publics de chaque Etat ; pour rétablir une libre concurrence qui doit bénéficier au consommateur, en raison des baisses de prix attendues de cette nouvelle organisation.

Sous l'impulsion de l'Union Européenne, un mouvement de libéralisation de l'ensemble des secteurs économiques s'amorce en France à partir de 1986 (Drago, 2001). Dans un premier temps, les entreprises du secteur concurrentiel entrées à partir de 1981 dans la sphère publique sont privatisées. Ce processus de libéralisation va concerner par la suite très rapidement les services publics économiques et plus particulièrement les services publics en réseau dans le domaine des chemins de fer, de l'électricité, du gaz, des télécommunications et de La Poste.

Pour Herzog (2007), les structures en monopoles d'Etat dans les grands services publics en réseau présentent deux handicaps. D'une part, leur fonctionnement centralisé et vertical empêche l'innovation ; d'autre part, ces structures en monopoles freinent le développement international de ces grandes entreprises alors que la mondialisation de l'économie impose de gagner des marchés à l'international. En effet, un monopole d'Etat qui voudrait s'implanter à l'étranger doit créer des filiales privées, le conduisant alors à une position schizophrénique selon Herzog entre un fonctionnement public en France et privé au delà des frontières nationales.

Dans l'électricité et le gaz, une première série de directives (du 19 décembre 1996 et du 22 juin 1998) organise l'ouverture des marchés vers les entreprises. Elle est transposée avec retard en France, le 10 février 2000 pour l'électricité et le 3 janvier 2003 pour le gaz. Une commission de régulation de l'électricité et du gaz est créée en 2000. Le marché a par la suite été ouvert en France à tous les consommateurs le 1^{er} juillet 2007. Dans les services postaux, le processus de libéralisation a été engagé en 1997 mais il ne concernera l'ensemble des clients particuliers pour tous les types d'envois qu'à partir du 1^{er} janvier 2011.

Devant l'importance de cette vague sans précédent de privatisations, on en vient à se demander si toutes les activités ne seraient pas devenues privatisables et s'il existe des biens collectifs ou des missions de service public à maintenir dans la sphère publique ou en dehors du marché (Voisset, 2001). En effet, tous les secteurs sont concernés et il semble ne plus y avoir de tabous car même les secteurs dits régaliens sont emportés par cette vague libérale. Dans le domaine de la sécurité, aux côtés des services publics de police, se développe par exemple depuis quelques années un secteur privé florissant de sécurité. « *L'entreprise publique est-elle euro-compatible ou bien l'appartenance à l'Union européenne conduit-elle à devoir privatiser ?* » questionne Voisset (p.6).

La position de l'Union Européenne s'inscrit cependant dans un contexte mondial de dérégulation, de dénationalisation et de démonopolisation dans lequel les théories néo-classiques du libre marché dominant comme nous l'avons exposé précédemment. L'Union Européenne participe à ce renouveau du paradigme du libre marché. « *Passeur des règles de concurrence, passeur des déréglementations décidées au niveau mondial (GATT), l'Union européenne est utilisée aussi comme un levier de changement pour faire accepter plus facilement sur le plan national des réformes bloquées jusque-là ou des décisions dont on craint l'impopularité...* » (Voisset, 2001 : 8).

Ce mouvement n'est pas sans conséquences à long terme car les services publics sont au centre d'enjeux sociaux et sociétaux considérables. « *Ils structurent des compromis sociaux et leurs restructurations sont susceptibles de les modifier* » (Le Masne, 2007 : 1).

1.4 Une approche politique du concept de RSE et de développement durable

En parallèle à ce mouvement, le début du XXIème siècle a vu s'intensifier les débats autour des concepts de développement durable et de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise dans les milieux des affaires, les médias et la recherche académique. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) considèrent que le mouvement de la RSE n'a émergé que depuis quelques années dans son acception contemporaine comme déclinaison des enjeux du développement durable à l'échelle des entreprises, même si les racines de ces concepts sont plus anciennes.

Si dans la deuxième partie de ce chapitre, nous différencierons et expliciterons les définitions et les origines des concepts de RSE et de développement durable, nous nous permettrons dans les réflexions qui vont suivre d'employer indifféremment les deux termes. Nous considérerons en effet avec Capron et Quairel-Lanoizelée (2004 : 10) que les entreprises associent aujourd'hui RSE et développement durable. *« La thématique contemporaine de la responsabilité d'entreprise a trouvé, au moins en Europe jusqu'à présent, une référence idéologique susceptible d'asseoir un corpus de « bonnes pratiques », voire de comportements normés : le développement durable. Pratiquement, il existe aujourd'hui une assimilation entre l'entreprise « socialement responsable » et celle qui contribue au développement durable ».*

Si l'on peut identifier une approche contemporaine de la RSE et même évoquer un nouveau paradigme de la RSE (Scherer, Palazzo, 2008), c'est que des phénomènes nouveaux ont émergé au cours du XXème siècle : une situation environnementale et sociale auxquels les hommes doivent faire face d'une part, une mondialisation du système économique d'autre part.

Si la RSE et le développement durable font écho à des problématiques plus anciennes, ils trouvent leur originalité en interrogeant notre modèle de développement, face à la prise de conscience d'une situation inédite à l'échelle de l'humanité caractérisée avant tout par :

- le réchauffement climatique de 1,1 à 6,4 ° prévu d'ici la fin du XXIème siècle (rapport GIEC 2007)
- et
- l'accroissement programmé de la population mondiale qui est passée de 2,5 milliards d'habitants dans les années 50 à 7 milliards aujourd'hui et qui devrait dépasser 9 milliards en 2050.

Cette situation sociale et environnementale inédite met en lumière les limites de notre modèle de croissance forgé sur des énergies fossiles peu coûteuses, de nos jours en voie d'épuisement, mais sur lequel s'est notamment fondé le compromis social Fordiste (Bodet, Lamarche, 2007). Ce compromis social Fordiste s'est de surcroît développé dans un cadre économique circonscrit aux Etats-Nations.

Or, la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux émerge dans un contexte de mondialisation de la production et de l'échange de biens dans lequel la puissance des Etats est affaiblie. Le pouvoir des entreprises multinationales supplée parfois aujourd'hui celui des Etats, et ce en l'absence d'instances de régulation appropriées au plan international (Beck, 2003). Les entreprises sont devenues les acteurs-clés de la mondialisation (Gendron et al, 2004). Pour Sainsaulieu (1992 : 16), *« nous vivons aussi un nouveau phénomène de société : l'entreprise est en passe de prendre un rang parmi les grandes institutions de notre époque, après l'Eglise, l'armée, la justice, l'école, la*

commune, l'Université. Mais ce qui se vit en entreprise est trop chargé de conséquences économiques, sociales et culturelles pour n'y voir qu'un pur appareil de production ». Si pour Sainsaulieu, « L'entreprise est une affaire de société », nous pouvons également considérer que notre société est désormais affaire d'entreprises. Si les dimensions des cathédrales symbolisaient le pouvoir de l'église au moyen-âge, l'architecture contemporaine des sièges des grands groupes internationaux perchés en haut de gratte ciels traduit bien aujourd'hui la suprématie institutionnelle des multinationales. « Aux Etats-Unis, les entreprises contrôlent les élections par le financement des campagnes, elles contrôlent la législation à travers le lobbying, elles contrôlent les médias dont elles sont propriétaires, et enfin elles contrôlent les citoyens qui sont à la fois leurs employés et leurs consommateurs » (Laville, 2006 :33, citant les propos de Ben Cohen, cofondateur de Ben & Jerry's).

Le poids croissant des entreprises multinationales associé à l'affaiblissement du concept d'Etat Providence dans les économies occidentales comme dans les pays émergents semble avoir deux conséquences :

- les attentes envers les entreprises sont croissantes sur le plan social et environnemental ;
- les entreprises se retrouvent souvent en première ligne face aux revendications de la société.

Ce mouvement de la RSE se développe dans le cadre de différents autres phénomènes sociétaux observables à l'échelle mondiale (Igalens, Joras, 2002) et notamment :

- une remise en question de la mondialisation par des mouvements altermondialistes de la société civile ;
- une crise de la gouvernance des entreprises (illustrée par différents scandales) ;
- une pénalisation apparue nécessaire à l'échelle mondiale, illustrée par la création du tribunal pénal international de la Haye ;
- une prise de conscience de l'obligation de précaution ;
- un développement des nouvelles technologies de l'information qui permet la diffusion rapide des informations et des idées nouvelles.

Ce mouvement de la RSE ne saurait être réduit à des pratiques d'entreprises et à une mode managériale comme l'entreprise en connaît régulièrement. Il est tant empreint de questionnements économiques, sociologiques, philosophiques, de remises en questions de modèles éprouvés, qu'il prend une dimension politique lorsqu'à l'instar du concept de développement durable, il vise à incarner un projet de société. Pour Pasquero (2005 :139), le concept de RSE est « *un objet des sciences de la gestion bien étrange, puisque loin d'enfermer la gestion d'entreprise dans les aveuglements de l'utilitarisme classique, il se pose actuellement en projet de société.* ».

Le triptyque « social, économique et environnemental » acquiert un sens politique à l'échelle mondiale du fait de l'interdépendance de ces questions aujourd'hui : les émanations de CO2 ne connaissent pas les frontières ; les économies sont reliées les unes aux autres et dans ce contexte, les problèmes sociaux d'un Etat, comme les niveaux de salaire ou les migrations par exemple, impactent de plus en plus fortement les autres Etats de la Planète.

La norme ISO26000² adoptée en novembre 2010 après avoir mobilisé plus de 90 pays s'inscrit dans cette vision politique de par son ambition : définir universellement la responsabilité sociétale des organisations. « *Ne serait-elle pas la première norme de l'organisation cosmopolite* » se demande Igalens (2009), en reprenant l'expression de Beck (2003).

Cette dimension politique de la RSE prime pour Scherer et Palazzo (2008) sur l'ensemble des autres dimensions du concept et explique grandement le caractère novateur du concept contemporain de RSE, qui reprend, certes, un terme débattu depuis des décennies mais ce n'est pas par ce que le même mot est utilisé que ses significations n'ont pas évolué. Dans le courant du XXème siècle, les problématiques de RSE ont été discutées dans le cadre d'une économie capitaliste de marché régulée par les Etats et dans laquelle les responsabilités des entreprises d'une part et de l'Etat d'autre part pouvaient apparaître comme plus aisément circonscrites. Aux entreprises de développer de la valeur en fournissant des biens et des services et à l'Etat de définir les règles garantissant que l'économie de marché contribue au bien-être de la société, les entreprises devant se soumettre à ces règles. Or ce cadre de référence séparant les responsabilités économiques et les responsabilités politiques n'a plus cours dans une économie mondialisée (Scherer, Palazzo, 2007, 2008).

1.5 Une approche européenne du concept de RSE et de développement durable vs approche américaine

L'approche américaine de la RSE se distingue de l'approche européenne même si la pertinence de cette distinction serait dépassée selon Donaldson (2008) qui considère que l'entreprise moderne doit répondre à un même contrat social des deux côtés de l'Atlantique. L'approche américaine est traditionnellement liée à des préoccupations éthiques et religieuses illustrées par les origines de l'Investissement socialement responsable aux Etats-Unis (Dejean, 2005). Elle insiste sur la réparation par la bienfaisance des défauts du système, sans le remettre en question dans ses fondements (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). La célèbre pyramide des responsabilités de l'entreprise (Carroll, 1979) est l'illustration de l'approche américaine dans la mesure où elle place les actions philanthropiques en son sommet. L'approche contemporaine de la RSE en Europe émergeant dans les années 2000 fait quant à elle référence au développement durable et est déconnectée de toute référence religieuse, elle vise à être intégrée dans l'activité de l'entreprise et non en périphérie, comme une compensation ou une réparation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Aggeri et al., 2004).

Les débats autour de la RSE sont intenses aux Etats-Unis depuis les années 50 (Bowen, 1953) alors qu'ils n'alimentent les milieux académiques et le monde des affaires que depuis quelques années en

² La norme ISO 26000 a été initiée par des organisations de consommateurs inquiètes face aux pratiques des multinationales dès 2001. En s'intéressant à la responsabilité sociétale, l'ISO s'attaque à la place de l'entreprise et des organisations (collectivités locales, associations, syndicats,...) dans une société mondialisée. Ce projet ambitieux a réuni entreprises, gouvernements, organisations syndicales, ONG, associations de consommateurs, universitaires, consultants de plus de 90 pays. Cette norme non certifiable édicte des lignes directrices pour aborder 7 questions centrales dans une approche holistique : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives au consommateur, l'environnement, l'engagement sociétal.

Europe dans leur forme actuelle centrée sur le développement durable³ (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, ; Pasquero, 2005).

Pour Pasquero (2005), l'individualisme de la société américaine, très attachée depuis la Guerre d'Indépendance à l'affirmation de l'individu contre l'Etat entérinée par la Constitution, est un terrain propice aux débats autour de la RSE. « *la RSE, comme remise en question du rôle de l'entreprise, est une réponse logique à la question que posent les relations entre intérêt privé (l'entreprise) et le bien commun (la société) dans le cadre d'une économie de marché. Cette réponse convient particulièrement bien à une société où le collectif passe en grande partie par l'addition des initiatives individuelles.* » (p.86). En Europe au contraire et particulièrement en France, le collectif a longtemps été porté par les institutions Etatiques et les organismes de service public. Pasquero met en parallèle le rapprochement actuel de l'économie européenne du modèle d'économie de marché américain et l'émergence de la RSE en Europe, considérant que les mêmes raisons qui ont suscité la création du concept de RSE aux Etats-Unis expliquent aujourd'hui son apparition en Europe.

L'approche américaine contemporaine de la RSE repose également sur l'attention à porter aux parties prenantes de l'entreprise soutenue, sur le plan académique par la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Face aux revendications de mouvements sociaux, les managers se doivent d'être attentifs aux préoccupations de leurs parties prenantes (salariés clients, fournisseurs mais aussi groupes activistes, associations de consommateurs, gouvernements, etc.), le succès à long terme des entreprises dépendant de la prise en compte des attentes d'un ensemble de parties prenantes et pas uniquement des attentes des actionnaires.

Ces différences d'approches se sont exprimées durant les discussions préparant la rédaction de la norme ISO26000 sur la responsabilité sociétale des organisations. La référence au développement durable a suscité bien des débats lors du processus d'élaboration de la norme ISO26000 et c'est sous l'influence de la conception européenne (Capron et al., 2010) que le développement durable a été inscrit au cœur de la nouvelle définition de la responsabilité sociétale de l'organisation formulée dans la norme : « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. ».

Cette définition est clairement la résultante d'un consensus entre l'approche européenne de la RSE centrée sur le développement durable et l'intérêt général de la société, et l'approche américaine reposant sur la prise en compte des attentes des parties prenantes (Freeman, 1984). Les Anglo-

³ La France est néanmoins le 1^{er} Pays du monde à avoir imposé un bilan social aux entreprises de plus de 300 salariés qui interroge la responsabilité sociale des entreprises et leurs rapports avec leurs parties prenantes. Le numéro spécial de la Revue Française de Gestion sur le Bilan Social (n°12-13, novembre-décembre 1977) témoigne d'intenses débats dans les milieux académiques, qui apparaissent à leur lecture d'une actualité frappante.

saxons se contenteraient d'évoquer la prise en compte des parties prenantes, quitte à considérer les pouvoirs publics comme des parties prenantes (Igalens, 2009). Intégrer la société, c'est affirmer la primauté de l'intérêt général, du bien commun face aux attentes parfois divergentes ou contraires au bien commun des parties prenantes comme le souligne l'extrait suivant de la norme. « *Il convient que l'organisation comprenne le lien existant entre les intérêts des parties prenantes qui sont touchées par l'organisation d'une part et les attentes de la société, d'autre part. Bien que les parties prenantes soient intégrées dans la société, elles peuvent avoir un intérêt qui ne soit pas en cohérence avec les attentes de la société. Les parties prenantes ont des intérêts qui leur sont propres par rapport à l'organisation et qui peuvent se distinguer des attentes de la société quant au comportement socialement responsable; pour un quelconque domaine d'action.* »⁴

Matten et Moon (2008) proposent une autre forme de distinction entre une « **RSE explicite** » aux **Etats-Unis** et une « **RSE implicite** » en **Europe**. Ces auteurs expliquent les différentes approches de la RSE aux Etats-Unis et en Europe par les contextes institutionnels. Aux USA, et bien avant la tendance observée depuis le début du XXIème siècle en Europe, les problèmes de responsabilité ont été explicitement intégrés dans les politiques des entreprises. C'est ce que les auteurs appellent « la RSE explicite » qui correspond aux politiques que les entreprises développent volontairement pour prendre en compte certains intérêts des parties prenantes et de la société en général. En Europe, c'est le cadre institutionnel obligatoire qui, longtemps, a défini les règles en matière de protection des employés, d'environnement ou d'éducation. Le respect de ces sujets est implicite dans les institutions formelles et informelles qui cherchent un accord avec les entreprises et leurs structures représentatives pour partager la responsabilité des intérêts de la société. La RSE implicite consiste alors en des valeurs, des règles, des normes que les parties prenantes considèrent comme une obligation pour les entreprises.

Les auteurs fondent leur argumentation sur trois exemples : l'assurance santé, les OGM, l'éducation.

1. La protection et les droits humains des employés sont des thèmes-clés des politiques RSE des entreprises aux Etats-Unis (équité des salaires, conditions de travail, santé, etc.). Starbucks Coffee a annoncé en 2004 qu'elle prendrait désormais en charge l'assurance santé de tous les salariés employés plus de 20 jours par mois. De telles initiatives n'ont bien évidemment pas été rapportées en Europe car la protection santé est souvent obligatoire, encadrée dans le cadre légal.
2. Sur un tout autre plan, des entreprises comme McDonalds, Gerber et McCain ont publiquement renoncé aux OGM, argument RSE bien moins usité en Europe car l'utilisation des OGM est plus restrictive sous l'impulsion de la Commission Européenne qu'aux Etats-Unis (La FDA, Food and Drug Administration et le Département Américain de l'Agriculture ont autorisé 58 OGM contre 18 seulement en Europe en 2002).
3. Les dons au secteur éducatif sont également une priorité de la politique philanthropique des entreprises aux USA alors qu'il s'agissait jusqu'à peu d'un « non sujet » en Europe (le développement des fondations dans les Grandes Ecoles françaises ces dernières années illustre certainement un rapprochement du modèle américain).

⁴ DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000, p.14

Pour Matten et Moon, le concept de RSE est d'origine Anglo-Saxonne et il n'a préoccupé que très récemment les milieux économiques académiques et politiques européens.

Cependant pour ces auteurs, le développement de la « RSE explicite » en Europe se comprend aujourd'hui par un déficit institutionnel particulièrement illustré par le cas du Royaume-Uni, pays qui a le plus développé le modèle américain de RSE face à une crise interne de gouvernance. Le développement de la RSE explicite en Europe n'est qu'une des formes d'un mouvement plus global d'Américanisation des pratiques de management. Jusqu'à une période récente, les modèles de Business en Amérique et en Europe se distinguaient par la propriété au cœur de la nature des entreprises. Alors qu'aux Etats-Unis, l'entreprise privée est le modèle dominant, l'Europe se caractérisait par un niveau élevé de propriété publique ou d'investissement public dans l'entreprise privée. « *Il est évident que la nature des firmes a un impact direct sur les différents thèmes de la RSE comme le rôle des stakeholders au-delà des actionnaires, les mécanismes de gouvernance, la responsabilité élargie des entreprises* » (p.16). Les entreprises européennes se rapprochant de plus en plus du modèle américain d'entreprise privée sont amenées comme les entreprises américaines à développer une nouvelle forme de RSE explicite.

Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre les conceptions américaines et européennes de la RSE.

Tableau 1 Caractéristiques des approches américaines et européennes de la RSE

Approche américaine	Approche européenne
Fondement religieux et éthique	Déconnexion du religieux. Héritage du siècle des lumières
Concept aux racines plus anciennes (années 50)	Concept contemporain, émergeant au tournant du XXIème siècle
Philanthropique, en périphérie par rapport aux activités des entreprises	Présentée comme Intégrée aux activités des entreprises
Centrée sur les parties prenantes	Centrée sur le bien commun, la société (succès du développement durable)
Cadre institutionnel libéral centré sur l'entreprise privée	Cadre institutionnel historiquement centré sur le rôle régulateur de l'Etat et nombreuses entreprises publiques
RSE explicite	RSE longtemps implicite

Le modèle européen de la RSE se rapproche du modèle américain, à mesure que le système économique européen, initialement centré sur l'Etat, se rapproche du modèle libéral d'économie de marché. Il diffère cependant encore grandement dans ces fondements, la dimension religieuse étant absente de la conception européenne de la RSE, qui a trouvé dans le concept de développement durable un paradigme plus proche de la conception européenne de primauté du bien commun et de valeurs universelles héritées du Siècle des Lumières.

La théorie néo-institutionnelle que nous présenterons en détail dans le deuxième chapitre nous aide à comprendre selon Matten et Moon (2008) pourquoi et comment la RSE explicite est devenue un nouveau concept de management en Europe. Pour cette théorie, les nouvelles pratiques de management sont institutionnalisées parce qu'elles permettent à l'entreprise de gagner en légitimité

et d'obtenir ainsi une sorte de « social licence to operate »⁵. La position de Matten et Moon rejoint l'idée que l'essor du mouvement de la RSE en Europe ne pourrait être perçu que comme le relais d'un état providence en déclin.

Se rapprochant du modèle d'entreprises privées, les entreprises européennes ont alors eu besoin de légitimer leurs nouvelles formes en raison des bouleversements du cadre institutionnel. Nous considérons que ce besoin de légitimité les conduit à chercher à inscrire la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise et non en périphérie. Ne s'appuyant pas historiquement sur la primauté du modèle de marché, la conception européenne vise peut-être à interroger plus en profondeur, par le biais de la RSE, la conception de l'entreprise capitaliste, cherchant ainsi à la réinventer pour retrouver ses racines profondément imprégnées par la notion de service public. Cette hypothèse ouvre de nombreuses voies de recherche au-delà des études de cas qui seront présentées dans cette thèse.

1.6 Déclin du concept de service public, émergence du concept de RSE-DD : le retour de l'intérêt général ?

Il semble pertinent de mettre en exergue la contradiction observable aujourd'hui entre le recul des services publics en Europe et l'émergence concomitante des thématiques de RSE et de développement durable. Le modèle néo-classique libéral d'économie de marché centrée sur la propriété privée des moyens de production, supposée plus efficace, s'est répandu de par le monde à partir de la crise des années 1970 et a accompagné dans les années 1980 et 1990 la mondialisation d'un système économique dérégulé. Cette économie de marché, qui n'est plus encadrée par les Etats-Nations, s'est traduite par le démantèlement des services publics.

Le mythe de la gestion publique a été fissuré par des défaillances dans l'efficacité de sa gestion, ses méthodes de management désuètes, son inadéquation à une économie mondialisée et même dans l'impartialité de sa gouvernance au regard de certains scandales. Cependant ce mythe des services publics avait intrinsèquement pour dessein de concourir à l'intérêt général. Les services publics ont longtemps structuré les compromis sociaux et les salariés sont attachés au sens du bien commun qu'il véhicule.

Contrairement aux affirmations du modèle néo-classique libéral, la poursuite des intérêts individuels ne permet pas de répondre de façon quasi automatique à l'intérêt général. Les problématiques aiguës de réchauffement climatiques liées aux émissions de CO2, les désordres sociaux et la pauvreté endémique dans certaines régions du monde, l'accroissement de formes d'exclusion dans les pays développés en sont de criantes illustrations.

⁵ Cette expression trouve son origine dans l'industrie minière, dans laquelle l'acceptation des communautés locales est déterminante. Pour Novethic, « Cette expression anglo-saxonne pourrait se traduire littéralement par "autorisation d'exploiter un site" mais elle recouvre en réalité des enjeux beaucoup plus importants et subtils qu'une simple autorisation légale pour les entreprises. Il s'agit pour elles de mériter le droit d'exercer leur métier. Concrètement pour des raisons politiques, économiques, culturelles ou environnementales, de rejet des populations locales, elles peuvent être obligées de quitter un territoire ou de renoncer à s'implanter dans un autre. »

Les entreprises sont devenues les acteurs-clés de la mondialisation et à ce titre en tant qu'institutions, elles sont questionnées par les parties prenantes sur leur capacité à répondre à l'intérêt général. Or ce sont désormais les entreprises privées et non publiques qui dominent et leur principal objet demeure de répondre aux exigences de retour sur investissement des actionnaires et non à l'intérêt général, à l'inverse des entreprises publiques ou des entreprises du champ de l'économie sociale et solidaire (construites sur un mode de gouvernance mutualiste ou coopératif).

La résurgence de la thématique des biens publics mondiaux et de l'intérêt général au cœur des concepts de développement durable et de RSE ne traduit-elle pas les failles d'un modèle économique néo-classique ne parvenant pas en dépit de ces postulats à garantir l'intérêt général ? Au-delà de rendre compte auprès des actionnaires, il est demandé aux entreprises de prendre en compte les attentes des parties prenantes et de la société et d'en rendre compte. Une nouvelle forme d'entreprise « rêvée » émerge, qui doit, par ses actions de responsabilité sociale contribuant à un développement durable, gagner « sa licence to operate » en affirmant sa légitimité. Un mode de gouvernance novateur doit en résulter, qui se différencie du mode de gouvernance privé centré sur l'actionnaire et du mode de gouvernance public centré sur l'Etat. Il cherche à inclure les parties prenantes de l'entreprise et se fonde sur différents référentiels comme l'ISO26000 pour définir au plan mondial l'intérêt général.

Pour Goodpaster et Matthews (1983), le gestionnaire peut trouver sa place entre la main invisible du marché et la main trop visible de l'Etat pour contribuer à une forme de régulation et œuvrer pour l'intérêt général. Cela ne semble cependant pas si évident que cela et c'est sans doute en ce sens que la RSE peut être perçue comme un mouvement autour d'un concept en structuration, dans une approche constructiviste. Selon Pasquero (2005 : 114), pour les défenseurs de la RSE, « *la question n'est pas de choisir entre le « tout marché » ou le « tout Etat ».* Elle est plutôt de choisir entre les différentes combinaisons de volontarisme d'entreprise, d'obligations légales, et aujourd'hui de participation citoyenne, qui permettent d'atteindre les résultats les plus durables en matière de protection du bien commun ».

Les entreprises française héritières d'une tradition de service public comme La Poste et GDF Suez sur lesquelles nous concentrons notre travail de recherche, se trouvent écartelées entre leur ancrage dans le service public, leur ancienne position monopolistique et la récente modification de leur gouvernance qui les a fait entrer dans une économie de marché concurrentielle. Ces entreprises comme l'ensemble des autres entreprises du CAC 40 ont développé depuis les années 2000 une politique de RSE ou de développement durable. Mais ces politiques ne prennent-elles pas une dimension particulière en raison de cette culture de service public ? C'est la question que nous cherchons à creuser au travers de ce travail de recherche.

Pour le poursuivre, nous devons préalablement tenter de préciser les approches théoriques que nous mobilisons des concepts de RSE, de développement durable et du concept de service public. L'ambiguïté de ces concepts nous amène à préciser leurs différentes définitions et les multiples approches dans lesquelles ils s'incarnent.

2 Les approches théoriques mobilisées des concepts de RSE et de développement durable

Après avoir mis en exergue les multiples significations de la RSE et du DD et souligné l'ambiguïté de ces concepts en construction (point 1), nous distinguerons différentes approches du concept de RSE pour favoriser son appréhension : approches éthique, juridique, utilitariste, contractualiste, politique et institutionnelle (point 2).

2.1 Les multiples significations de la RSE et du DD, des concepts non stabilisés, ambigus et en construction

Nous tenterons de monter dans le premier point, en quoi les concepts de RSE et de DD apparaissent aujourd'hui comme des concepts ambigus et substituables dans les discours des entreprises et pour les gouvernements. Notre deuxième point sera consacré à déconstruire cette apparente interchangeabilité pour mettre en exergue les spécificités du concept de DD. Notre troisième point soulignera l'imprécision actuelle du concept de RSE pour en déduire les conséquences potentielles, oscillant entre une décrédibilisation et un renforcement du concept.

2.1.1 Des termes ambigus et substituables

Le concept de RSE est ambigu, non stabilisé et en construction. Il s'agit d'un concept polysémique aux résonances multiples dans des champs aussi divers que l'économie, la politique, la sociologie, la philosophie, l'éthique, le droit, les sciences de gestion, etc. Ces champs s'entrecroisent se contredisent et s'enrichissent mutuellement. En outre, Les concepts de RSE et de développement durable apparaissent interchangeables dans les discours des entreprises, nourrissant ainsi les confusions. De surcroît, la RSE est un objet d'étude multidimensionnel qui renvoie à des pratiques, des discours et des questionnements et ces 3 dimensions sont souvent confondues (Gendron et al., 2004). Toutes ces raisons font que La RSE ne fait pas consensus, ni dans sa définition, ni dans ses origines supposées, ni dans son contenu et ses contours, ni dans sa réalité, ni dans son intérêt.

Dans le monde de l'entreprise en Europe, les termes de RSE et de développement durable sont devenus substituables, reposant tous deux sur 3 piliers : économique, social et environnemental. En 2007, le Ministère français de l'Ecologie et du développement durable donnait sur son site internet la définition suivante de la RSE: « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes* ». Dans cette approche, le développement durable est un concept macro-économique qui vise à concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux pour rendre la vie à l'échelle de la planète viable, vivable et équitable (suivant la représentation la plus fréquemment utilisée des 3 disques entrecroisés). La RSE est alors considérée comme la déclinaison micro-économique de ce concept macro-économique à l'échelle de l'entreprise, faisant d'elle la réponse des entreprises aux enjeux du développement durable.

2.1.2 Les spécificités du concept de DD

Le concept de développement durable est la traduction la plus utilisée en France de « sustainable development », parfois également traduit et de façon sans doute plus appropriée par « développement soutenable ». La définition la plus fréquemment citée est tirée du Rapport Brundtland (1987) de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU, « *Our Common Future* » : « *développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». D'autres extraits sont souvent oubliés « *plus particulièrement aux besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité* » ...« *Le développement durable vise à favoriser un état d'harmonie entre les humains et entre les humains et la nature* ».

Pour la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), deux notions sont inhérentes au « développement durable » : la notion de « besoins » et, plus particulièrement, des besoins essentiels des plus démunis et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale font peser sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. (CMED, 1989, p. 51).

On peut supposer que le choix d'une formulation plus réduite, illustré par l'oubli fréquent de la référence aux besoins des plus démunis, favorise l'adhésion du plus grand nombre. Le développement durable ou soutenable devient ainsi une sorte de « mot valise » dans lequel des approches contradictoires peuvent s'exprimer. Laine (2005), en analysant les rapports de développement durable des entreprises Finlandaises, considère ainsi que le concept de développement durable est utilisé pour promouvoir de très différents types d'initiatives, certaines qu'il qualifie de « *weak responsibility* » lorsqu'elles sont réformistes, d'autres de « *strong responsibility* » lorsqu'elles sont plus radicales. Ainsi de nombreuses entreprises se targuent d'un politique en matière de développement durable, quel que soit leur degré d'engagement, si infime soit-il.

Si la RSE et le développement durable sont fréquemment confondus, les contextes qui les ont vus se propager, leur histoire et les acteurs-clés qui les portent sont pourtant bien différents (Igalens, 2008). La première définition de la RSE aux Etats-Unis remonte aux années 1950 et en Europe, l'origine de la RSE est parfois attribuée au mouvement paternaliste du XIX^{ème} siècle (Ballet, De Bry, 2001).

La définition du développement durable de 1987 est quant à elle le fruit de prises de conscience successives des enjeux sociaux et environnementaux mondiaux et notamment, à partir des années 1970, des dangers d'une croissance économique exponentielle au regard de l'épuisement des ressources naturelles et de la pollution (autour des travaux du Club de Rome). A l'époque, le concept dominant d'éco-développement était essentiellement porté par des scientifiques. Il prendra de l'importance au cours des sommets de Rio (1992) et de Johannesburg (2002), plus particulièrement avec la prise de conscience des menaces du réchauffement climatique (Protocole de Kyoto, 1997 ; Rapport Stern, 2006 ; 4^{ème} rapport du GIEC, 2007).

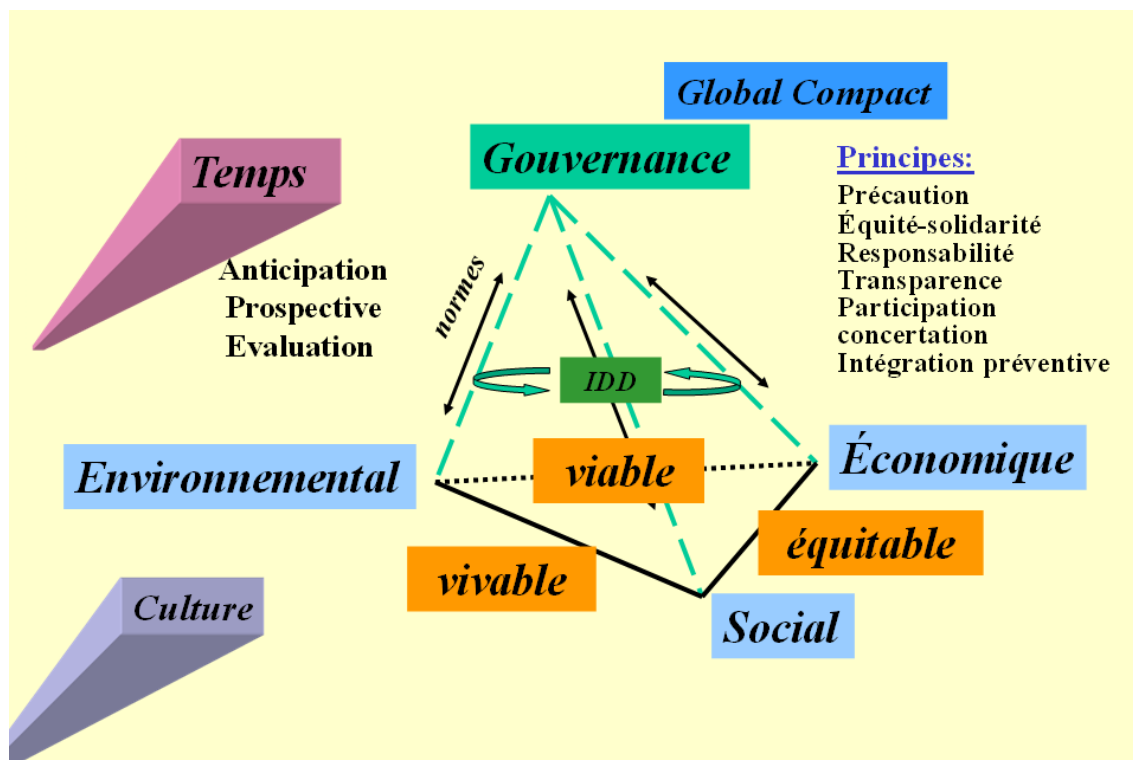
Le concept de développement durable s'est progressivement répandu auprès de différents acteurs de la société : les ONG (centrées sur les droits humains ou environnementales), les collectivités

locales (à travers les Agenda 21⁶), les entreprises, les individus et les consommateurs, appelés consomm'acteurs lorsqu'ils cherchent à peser par leurs décisions d'achat sur les politiques des entreprises. La sphère du développement durable est plus large que celle de la RSE et une version contemporaine revisitée de la RSE a émergé en Europe tout au moins à partir de la fin des années 1990, sous l'influence de la dissémination du concept de développement durable.

Pour Brégeon (2004), le développement durable a la particularité d'être simultanément une « finalité » et une « manière de faire ». Pour comprendre la portée du concept, il faut selon lui ajouter au tabouret à 3 pieds qui le représente couramment deux dimensions essentielles : le temps et la gouvernance. Le rapport au temps est novateur dans le concept de développement durable car il nous projette sur le long terme, pour imaginer les conséquences de toute décision sur les générations futures. Le développement durable ne peut d'autre part être envisagé sans une réflexion sur le mode de gouvernance (au plan mondial, au plan local, comme au niveau de l'entreprise) qui puisse le rendre possible. Ce mode de gouvernance vise à rechercher des solutions consensuelles grâce des processus de concertation, pour construire les décisions qui seront prises ensuite par les acteurs de la démocratie représentative.

Le développement durable apparaît alors pour Bregeon (2004) comme une « architecture mentale conceptuelle » représentée par le schéma ci-dessous :

Figure 1 Le Tétraèdre du développement durable (Bregeon, 2004)



⁶ L'Agenda 21 est un plan d'action pour le développement durable élaboré lors du sommet de Rio (1992) et visant à être déployé sur l'ensemble de la planète. Le terme est devenu une sorte de nom commun : une collectivité locale lance ainsi son « Agenda 21 ». Plus de 650 collectivités locales ont signé un agenda 21 en 2010 en France selon le Comité 21. Plus de 120 sont reconnus "Agenda 21 local France" par le Ministère du DD. La SNDD, Stratégie nationale de DD se donne pour objectif 1000 agendas 21 d'ici 2013.

2.1.3 L'imprécision du concept de RSE

Le terme même de RSE, transposition de CSR, Corporate Social Responsibility est lui-même traduit par les acteurs du monde économique en France au XXIème siècle de manière différente, ce qui illustre souvent un certain cadre de pensée :

- **Responsabilité sociale de l'entreprise** (en France, le domaine « social » relève dans l'entreprise de la relation employeurs - salariés, on parlera de relations sociales dans l'entreprise ou du bilan social de l'entreprise, mais la dimension sociale réfère également aux rapports humains dans la société au sens large).
- **Responsabilité sociétale de l'entreprise** (qui relève de la société au sens large, terme plus proche du concept de CSR, qui s'impose avec la norme ISO26000).
- **Responsabilité sociale et environnementale**. (terme utilisé pour éviter de négliger l'un des volets de la RSE, le social ou l'environnemental).

La définition de la responsabilité sociale des entreprises intègre aujourd'hui couramment 3 dimensions rappelées en général par les consultants sur la base du modèle d'Elkington (1997) qui évoque la « tripple bottom line » :

- **La dimension économique** car une entreprise doit être avant tout efficace et rentable.
- **La dimension sociale** (conditions de travail, place de l'homme dans sa diversité, GRH et droits de l'homme mais aussi ancrage territorial et dans une société globale).
- **La dimension environnementale** (consommations d'énergie et de MP, émissions polluantes, gestion des déchets).

Au travers de la RSE, l'entreprise au delà de son rôle d'acteur économique, s'interroge sur les conséquences sociales et environnementales de ses activités, en cherchant à concilier performance économique, sociale et environnementale.

Si les acteurs du monde de l'entreprise semblent aujourd'hui, dans les discours et leurs rapports de développement durable, encenser l'idée de responsabilité sociale, laissant supposer que la responsabilité sociale serait devenue « *la sagesse conventionnelle des milieux des affaires* » (Stark, 1993), c'est peut-être tout simplement parce qu'ils ne mettent pas la même signification derrière cette idée de responsabilité, en fonction de leur cadre de référence. Il s'agit d'ailleurs d'un revirement dans le monde des affaires et dans les business schools, qui développent depuis quelques années des cours autour de ces thématiques, car la RSE a longtemps été un concept violemment contesté (Levitt, 1958 ; Friedman, 1962, 1970).

De nombreux auteurs ont mentionné cette multiplicité d'approches des thématiques de RSE.

Pour Carroll, (1999 :14), le champ de la RSE « *est un champ éclectique avec des frontières lâches, de nombreuses appartenances, et différentes traditions et perspectives académiques ; plutôt large et multidisciplinaire que focalisé ; de portée large ; qui mobilise de nombreux cadres d'analyse* ».

Pour Garriga et Melé (2004 : 51), « *Le champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ne constitue pas seulement un ensemble de théories, mais aussi une prolifération d'approches qui sont controversées, complexes et floues* ».

Moon, Crane et Matten, (2004 : 433-434), considèrent que « *la RSE est un concept essentiellement contesté parce qu'il est estimé et de valeur, intrinsèquement complexe ; et ses règles d'applications sont relativement ouvertes.* »

2.1.4 Les conséquences de l'imprécision conceptuelle

Cette imprécision conceptuelle qui caractérise la RSE comme le développement durable est-elle source de fécondité ou au contraire favorise-t-elle tous les dévoiements et les récupérations imaginables ?

Au fur et à mesure que les concepts de RSE et de développement durable gagnaient en notoriété, les publicités utilisant des visuels à connotation environnementale se sont multipliées⁷. Des formes de « *greenwashing* » et de « *window dressing* » sont régulièrement dénoncées par les ONG, conduisant les « *Amis de la Terre* » à décerner chaque année depuis 2008, le prix « *Pinocchio du développement durable* ».

Pour certains adeptes de la décroissance, le développement durable se réduirait à un oxymore, en parfaite contradiction avec la croissance économique. Pour d'autres, la RSE ne serait qu'une illusion, **une mystification** destinée à légitimer le système et les pratiques existants (Banerjee, 2007). Rodhain (2007), dans une approche critique du DD, soutient qu'on change *les mots* à défaut de changer *les maux*. De nombreuses entreprises considèrent, quant à elles, dans leur rapport de développement durable, qu'elles ont toujours fait du développement durable sans le savoir (Syndrome de M. Jourdain). Laine (2005) montre que les entreprises Finlandaise présentent le développement durable comme allant de soi, gagnant/gagnant, sans contradiction, et renforçant mutuellement la société et les actionnaires. Considérant que les discours des entreprises participent à la construction sociale de la réalité, Laine note que par cette présentation légère et sans contradiction du développement durable, le monde du business cherche à influencer la manière dont le développement durable est compris dans la réalité sociale, pour en retenir une acception qu'il qualifie de « *weak responsibility* », acception qui ne remettrait pas en cause le système existant.

Pasquero (2005) remarque que « *Pour certains critiques où se rencontrent étonnement les partisans les plus avancés du libre marché et les tenants d'un certain radicalisme de tradition marxiste, la RSE n'est qu'un mythe légitimateur, un camouflage à la mode de la réalité incontournable de l'objet principal de l'entreprise qui se résume à faire des profits au bénéfice de ses actionnaires* ».

Mais lui-même, plus optimiste, privilégie les approches de type constructiviste du concept. Pour Pasquero (2005 :129), le mouvement de la RSE est en marche et l'imprécision du concept est féconde : « *L'absence de consensus oblige chacun à faire l'effort d'en donner une définition. Pour les chercheurs, c'est une occasion de continuellement en enrichir le sens. Cela les conduit à déborder les théorisations qui leur sont familières pour emprunter de nouvelles perspectives à d'autres sciences. A long terme, ce double effort d'approfondissement et d'élargissement du concept de RSE favorise son enracinement dans tous les domaines concernés par l'étude de l'action* ». La RSE est alors comprise comme un **paradigme réformateur** : « *paradigme nouveau, une voie d'entrée du management dans la modernité de nos sociétés en voie de complexification rapide* ».

⁷ Selon, l'autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, elles ont été multipliées par 5 en France entre 2006 et 2009 passant de 181 à 988 (Presse, TV, affichage). Le greenwashing est une « *désinformation diffusée par une organisation afin de donner une image publique environnementale responsable* » Oxford Dictionary

La confusion et l'imprécision renforcent-elles le concept de RSE ? La confusion peut avoir l'intérêt de rallier différents acteurs autour d'une idée commune comme c'est le cas selon Daly (1990), pour le concept tout aussi confus de développement durable.

2.2 Les différentes approches des concepts de RSE et de DD

L'une des toutes premières définitions de la RSE est attribuée à Bowen, économiste du courant Keynésien (1953 : 6) : « *La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* ». Dans l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » de 1953, les débats et thématiques autour de la RSE sont si « actuels » qu'ils feront dire à Acquier et Gond (2005 : 21) que « *la lecture de l'ouvrage continue à donner à la plupart des travaux ultérieurs une impression de déjà vu, voire d'appauvrissement* ».

Nous pourrions à la suite de Bowen citer de très nombreuses autres définitions. Nous avons choisi de retenir celle de Frederick (1960 :60) qui considère que la responsabilité sociale « *signifie que les hommes d'affaire devraient gérer les opérations du système économique qui répondent aux attentes du public* » car cette définition pourrait tout aussi bien être une définition des services publics, ce qui renforce l'intérêt de notre travail de recherche.

En Europe, la définition la plus couramment utilisée est extraite du Livre Vert de la Commission Européenne de 2001 ; elle peut être synthétisée ainsi « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain et l'environnement* ».

Devant la multiplicité des approches et des formes de la RSE, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007 : 10) préfèrent parler de « *mouvement de la RSE* » défini ainsi : « *ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* ».

De nombreux auteurs ont cherché à définir historiquement différentes phases dans l'élaboration théorique du concept de RSE (Ackerman et Bauer, 1976 ; Frederick, 1978 ; Wood, 1991 ; Gendron, 2000 ; Acquier et Aggeri, 2008, Carroll, 2008). Considérant que ces apports théoriques s'entrecroisent, les plus anciens sédimentant les conceptions les plus contemporaines de la RSE, nous avons choisi de raisonner en distinguant de notre côté différentes approches pour nous aider à cerner les contours de ce concept. En reprenant la tentative de cartographie des théories de la RSE de Garriga et Melé (2004), nous pouvons distinguer 4 approches de la RSE : l'approche éthique, l'approche utilitariste ou instrumentale, l'approche intégrative et contractualiste, l'approche politique que nous avons déjà évoquée section 1.4. Nous ajouterons l'approche juridique et l'approche institutionnelle car il nous semble pertinent de les mettre en exergue dans le cadre de notre travail de recherche.

2.2.1 Une approche éthique

La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à des questionnements éthiques ou plus exactement à des questions iniques : corruption, pots-de-vin, non respect des droits humains, désastres environnementaux, rapportées régulièrement par les médias.

Lorsqu'on évoque l'éthique, on évoque les règles de conduite personnelles ou institutionnelles pour déterminer le bien et le mal. Le dictionnaire de l'Académie française définit l'éthique comme une « *réflexion relative aux conduites humaines et aux valeurs qui les fondent, menée en vue d'établir une doctrine, une science de la morale* ». Les sources de l'éthique sont de différentes natures. Elles peuvent être religieuses, et l'ont sans doute été historiquement, les religions s'assignant le rôle de définir le bien ou le mal, ou laïques. Parmi les sources laïques, on distingue communément l'Ecole universaliste et déontologique incarnée par Kant et l'Ecole utilitariste portée par Bentham, Mill et Sidgwick.

Après avoir exposé les fondements religieux de la RSE dans le premier point, nous évoquerons les courants laïques de business ethics et de DD pour dans un troisième point souligner l'importance des notions d'intérêt général et de bien commun dans cette approche éthique.

2.2.1.1 Les fondements religieux de la RSE

Les discours académiques autour de la notion de RSE ont des fondations religieuses. Le livre de Bowen et la définition de la RSE qu'il propose, considérée comme l'une des premières, s'inscrivent dans la volonté d'appliquer la doctrine protestante au monde des affaires et le projet de ce manuscrit est né d'une commande des églises protestantes et orthodoxes des Etats-Unis. Gond et Igalens remarquent que « *l'ouvrage qui a marqué l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique est donc directement issu d'un projet émanant d'institutions religieuses !* » (Gond, Igalens, 2008 : 16).

Les réflexions Nord- américaines autour de la RSE restent aujourd'hui influencées par ces origines religieuses. L'Investissement socialement responsable, dans son acception américaine et centré sur l'exclusion de certains pans d'activités économiques comme l'alcool, la pornographie, le tabac, le jeu, pour des raisons religieuses, d'autant qu'il est né à l'initiative des quakers dans les années 1920 (Déjean, 2005).

L'idée éthique du bien est très présente dans la RSE ce qui fera d'ailleurs dire à Michael Porter, grand nom du management stratégique « *Ma principale critique est que le champ de la RSE est devenu une religion avec ses prêtres, et pour laquelle il n'y aurait plus besoin de faits et de théories. Trop de professeurs et de managers se satisfont de l'argument selon lequel on sent que c'est bien...* » (European Business forum, 2003).

Ballet et De Bry (2001) considèrent que le paternalisme entrepreneurial du XIXème siècle, souvent inspiré par la doctrine de l'église catholique, marque l'origine de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il est né en Alsace et prend sa source dans la pensée de Frédéric le Play pour qui les patrons (et non l'Etat) doivent prendre en charge les conditions de vie des salariés. Sans obligation légale, les patrons du textile, des mines ou de la métallurgie du Nord et de l'Est de la France ont cherché à améliorer la situation sociale de leurs salariés, pour des questions morales mais aussi pour faire prospérer leurs entreprises. La dimension éthique de cette doctrine pose cependant question

car elle a aussi pour objectif de maintenir les employés sous la tutelle des dirigeants, en empêchant la formation de syndicats. Au cours du XXème siècle, l'Etat providence reprendra à son compte, en les déployant, certaines innovations des entreprises paternalistes au sein du système de protection social français.

Nous venons de souligner que la RSE s'appuie en partie sur des sources religieuses de l'éthique. Les sources laïques, déontologiques et utilitaristes, sont également constitutives de certaines approches de la RSE.

2.2.1.2 Les courants laïques : Business ethics, développement durable

Un courant prend d'ailleurs le nom de « Business Ethics » ou courant moraliste qui considère que l'entreprise a la responsabilité morale d'agir de manière responsable. Ce courant transpose l'éthique du manager à l'éthique de l'entreprise dans son ensemble, le statut d'agent moral étant conféré à l'entreprise par projection (Gendron, 2000). Ce courant exhorte l'entreprise à la moralité en l'assimilant à une personne humaine, ce qu'elle n'est pas, négligeant sa dimension sociétale.

Le développement durable et la RSE dans son acception contemporaine sous-tendent certains fondements éthiques qui s'avèrent absents des sources religieuses, comme des sources laïques de l'éthique et que l'on peut retrouver explicités dans l'ouvrage écrit par le philosophe Allemand Hans Jonas en 1979 : « *Le principe responsabilité* ».

Hans Jonas revisite l'éthique en introduisant notamment la notion de responsabilité envers les générations futures et le principe de précaution, 2 principes-clés régissant le concept de développement durable et novateurs dans le champ de l'éthique. Il prône une théorie de la responsabilité en réponse à une peur justifiée de l'homme face à son avenir, et ce, en raison de son propre pouvoir, accru par les progrès scientifiques. « *Le Prométhée définitivement déchaîné, auquel la science confère des forces jamais encore connues et l'économie son impulsion effrénée, réclame une éthique qui par des entraves librement consenties, empêche le pouvoir de l'homme de devenir une malédiction pour lui* » (Jonas, 1990 [1979] :13).

Il formule un impératif d'action contribuant à diffuser l'idée d'une responsabilité à l'égard des générations futures : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la préservation d'une vie authentiquement humaine sur terre* » et « *de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie* » (Jonas, 1990 [1979] :30).

2.2.1.3 L'intérêt général et le bien commun

Le discours sur la responsabilité sociale exhorte l'entreprise à servir l'intérêt général et non seulement des fins privées. « *Le discours de la responsabilité sociale propose ainsi une rupture avec l'hypothèse régulatoire smithienne en inscrivant le bien commun au cœur de la mission de l'entreprise. Alors que l'hypothèse smithienne légitime les fins privées de l'entreprise capitaliste en postulant que c'est la conjonction de la poursuite des intérêts de chacun qui mènera nécessairement au bien commun, le discours sur la responsabilité sociale suppose que chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins.* » (Gendron et al, 2004 :79).

La poursuite des intérêts privés n'est pas garante de l'intérêt général pour les partisans de la RSE. Si le thème de l'intérêt général a toujours animé les réflexions des philosophes et des économistes

comme nous l'exposerons dans la troisième partie de ce chapitre, il est revisité en ce début de XXI^{ème} siècle, en raison de la mondialisation d'enjeux sociaux et environnementaux inédits à l'échelle de l'humanité. La prise de conscience de la fragilité de notre planète et de l'interdépendance des comportements de ses habitants étend la notion d'intérêt général ou de bien commun, patrimoine de l'humanité, qu'il est nécessaire de sauvegarder. L'entreprise responsable a, dans ce cadre, la responsabilité sociale de participer à cette protection du bien commun ou des biens publics mondiaux. On peut néanmoins se demander si l'on ne soumet pas ainsi l'entreprise capitaliste à des injonctions contradictoires. En effet, les sociétés par actions ont par essence pour objectif la maximisation des intérêts des actionnaires, qui ne saurait être présentée comme nécessairement compatible avec l'intérêt général ou la préservation des biens publics mondiaux et peut parfois s'avérer en complète contradiction avec des intérêts sociaux ou environnementaux. Les ONG se font régulièrement l'écho de scandales sociaux ou environnementaux impliquant des entreprises multinationales : Wall Mart, Nike, Shell, Union Carbide, Monsanto, Coca-Cola, etc. ; la liste est longue des entreprises impliquées à un moment de leur histoire dans ce type de scandale.

Il est à noter que de nombreux pionniers dans le champ de la RSE rechignent à utiliser le terme « *éthique* » lui préférant des expressions comme « *valeurs de notre société* » ou « *attentes sociales* » peut-être en raison du relativisme supposé des questions éthiques ou pour éviter des discussions autour des notions de bien ou de mal (Melé, 2008).

2.2.2 Une approche juridique

Il peut paraître surprenant d'évoquer une approche juridique pour une notion intrinsèquement volontaire. La définition la plus répandue de la RSE dans les milieux économiques en Europe, tirée du Livre Vert de la Commission Européenne de 2001, insiste sur le caractère volontaire de la RSE. Les milieux économiques y semblent particulièrement attachés, présentant les initiatives volontaires comme des alternatives à la réglementation et désireux de montrer qu'ils sont capables de s'auto-réguler.

Bowen (1953), considéré comme le père fondateur de la notion de RSE, insistait sur le caractère volontariste des démarches de responsabilité sociale. En effet, il considère que « *la doctrine de responsabilité sociale* » renvoie à « *la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires* » pour résoudre les problèmes économiques en prenant des orientations conformes aux valeurs de la société. Il critiquera cependant lui-même, 20 ans plus tard, l'approche volontariste développée dans son ouvrage, jugeant, selon la traduction fournie par Acquier et Gond (2005), « *idéaliste l'idée d'une responsabilité sociale totalement volontaire et avançant l'idée qu'une démarche plus contraignante est nécessaire afin d'opérationnaliser la RSE* » (Bowen, 1978).

L'oscillation de la RSE entre démarches volontaires et démarches contraignantes est encore aujourd'hui, et sans doute pour longtemps, source de débats et de controverses. Nous montrerons dans un premier point en quoi la RSE, qui relève a priori de la « *soft law* », peut avoir des implications en matière de « *hard law* ». En effet, les mesures volontaires et les réglementations sont bien souvent imbriquées comme nous le soulignerons dans notre deuxième point, ce qui nous amène avec Gendron(2004) et Capron (2006) à poser la question d'un éventuel cadre réglementaire normatif en gestation à l'échelle mondiale, objet de notre troisième point.

2.2.2.1 La RSE entre « soft law » et « hard law »

La RSE semble a priori relever de la « soft law », de la « loi douce », du « droit mou » ou du « droit flou » termes utilisés par opposition à la « hard law », au droit positif, qui repose sur les sources formelles de droit. La « soft law » peut être définie par « des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires, soit parce que les dispositions en cause bien que figurant dans l'instrument contraignant ne créeraient pas d'obligations de droit positif ou ne créeraient des obligations que peu contraignantes »⁸

De nombreux outils visant à opérationnaliser la RSE relèvent de la « soft law » : chartes éthiques ou codes de conduite, adhésion à des initiatives volontaires du type « Global Compact »⁹ par exemple. Le syndicat Force Ouvrière se montre particulièrement méfiant envers la RSE qu'il considère comme une privatisation du droit, alors qu'il ne devrait pas y avoir de substitution à la responsabilité des gouvernements et des législateurs (Gond, Igalens, 2008). D'autres, suivis en cela par les ONG, critiquent les chartes éthiques ou les codes de conduite, considérant qu'ils ne sont composés que de simples déclarations d'intentions, dont la réalisation n'est ni vérifiable, ni sanctionnable et qu'ils s'apparentent plutôt dans les faits à de simples outils de communication interne et externe.

La portée des obligations que l'entreprise s'assigne ou assigne à ses salariés à travers des codes de conduite et des chartes éthiques, règles que l'on peut qualifier d'auto-produites, fait l'objet de débats constants dans les milieux juridiques et académiques. Le contenu des chartes et des codes détermine leur qualification. Certains contenus constituent dans le droit français des adjonctions ou des modifications du règlement intérieur et seront traités juridiquement comme telles en cas de litige (Antomattei, Vivien, 2007).

De même, la question du statut juridique des déclarations de RSE dans des campagnes de relations publiques ou dans les rapports de développement durable des entreprises se pose. La célèbre affaire « Nike contre Kasky », un citoyen Californien qui accusait Nike de publicité mensongère à propos d'une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous-traitants, n'a pas apporté de réponse juridique définitive, puisqu'elle s'est conclue en 2003 par un accord entre les deux parties - par lequel Nike s'est notamment engagé à verser 1,5 million de dollars à la « Fair Labor Association » pour aider à la mise en place de programmes d'audits (Novethic, 16/09/2003). Cette affaire peut cependant inviter les entreprises à porter une plus grande attention à la qualité et à la véracité de leur reporting social et environnemental. En cas de fausse information, les allégations contenues dans les codes de conduite ou les rapports de développement durable pourraient conduire l'entreprise à être traduite en justice pour pratique déloyale ou publicité mensongère. L'Union Européenne semble se prononcer en ce sens au travers d'une directive de 2005 sur les pratiques déloyales à l'égard des concurrents (Leborgne-Larivière et al., 2009) mais cette question, encore récente, fera sans doute l'objet dans l'avenir de nombreux développements juridiques.

Certaines entreprises, souhaitant aller plus loin qu'une charte ou un code de conduite en termes d'engagements, ont négocié depuis quelques années, particulièrement à partir de 2005, des accords

⁸ Dictionnaire du Droit International Public, Salmon J., 2001

⁹ Pacte mondial lancé par Kofi Annan, alors secrétaire général des Nations Unies en 1999 pour responsabiliser les entreprises autour de 10 principes (droits humains fondamentaux, sociaux, environnementaux, lutte contre la corruption). En 2010, Plus de 8000 entreprises ont répondu à l'appel (dans 130 pays) dont plus de 700 en France.

cadres internationaux avec des syndicats au niveau mondial. Ces accords marquent une étape supplémentaire, particulièrement intéressante à suivre, dans la construction d'une forme de droit du travail international encore aujourd'hui embryonnaire. Ces accords ne constituent plus des règles auto-produites par les dirigeants mais des règles négociées (Bodet et al., 2006), qui, même si elles n'ont qu'une portée juridique encore incertaine, sont néanmoins plus engageantes : ces accords sont souvent assortis de commissions de suivi regroupant employeurs et syndicats. Une cinquantaine d'accords internationaux ont été signés dans le monde en 2006 selon une étude de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), essentiellement conclus par des multinationales européennes.

2.2.2.2 Des mesures volontaires et des réglementations imbriquées

Cependant, les mesures volontaires et les réglementations sont bien plus souvent imbriquées qu'il n'y paraît. « *Les études sur le sujet montrent que les initiatives volontaires sont presque toujours motivées par la loi et son anticipation... ; c'est en vue de se conformer plus rapidement ou même de concourir à l'élaboration de nouvelles normes, et d'acquérir ainsi un avantage compétitif que les entreprises adoptent des mesures volontaires (Sethi, 1975 ; Silverstein, 1987 ; Gendron, 2001a)* » (Gendron et al, 2004 : 78).

Historiquement, des démarches volontaires d'entrepreneurs paternalistes en France en matière de protection sociale de leurs salariés se sont progressivement institutionnalisées et transformées en textes de lois, au travers du cadre réglementaire obligatoire qui a donné naissance au système de sécurité sociale.

Plusieurs Etats comme le Danemark, l'Allemagne, la Finlande, la France et la Suède ont rendu obligatoires des formes de reporting social et environnemental (Moon et Vogel, 2008).

Si la RSE est en général associée aux initiatives volontaires, qui ne sont pas requises par la loi, et parfois présentée comme une alternative à une régulation gouvernementale, elle ne peut être appréhendée comme échappant pour autant aux gouvernements. Nombre d'entre eux essaient de la promouvoir, comme un instrument de régulation du business à long terme (Moon, Vogel, 2008). Le Département du Commerce et de l'Industrie Britannique a même créé en son sein un poste de ministre de la RSE. La France s'est dotée en 2002 d'un Secrétariat d'Etat au développement durable qui s'est par la suite transformé en Ministère. La RSE n'est pas perçue par les gouvernements comme un simple outil de privatisation, transférant les responsabilités de la sphère publique vers la sphère privée, mais plutôt comme un levier complémentaire des politiques publiques qui ne se traduit pas pour autant systématiquement par des lois.

La charte de l'environnement adoptée en 2004 a été adossée à la constitution française. Elle crée dans son article 1^{er} un nouveau droit individuel en proclamant : « *Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé.* ». Elle renforce le principe de précaution qu'elle définit ainsi : « *lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veilleront, par l'application du principe de précaution, et dans leurs domaines d'attribution à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage* ». Contrairement au concept de responsabilité civile qui ne concerne que la réparation des dommages, le mouvement de la RSE invite

à se projeter en amont pour intégrer les considérations sociales et environnementales comme l'illustre l'exemple du principe de précaution.

Si certains Etats cherchent à avancer en matière de réglementation sociale et environnementale, la communauté internationale peine en revanche à adopter des mesures contraignantes pour les Etats sur des sujets aussi cruciaux que le réchauffement climatique, comme a pu le démontrer l'échec du sommet de Copenhague en décembre 2009.

2.2.2.3 Un cadre réglementaire normatif mondial en gestation ?

Pour Gendron (2004), le foisonnement d'initiatives de responsabilité sociale à l'échelle internationale est annonciateur d'un cadre réglementaire normatif mondial. Ce nouveau cadre réglementaire, ne relève pas exclusivement des pouvoirs publics et les entreprises en sont parties prenantes. L'hypothèse selon laquelle la RSE serait l'élément clé de la régulation mondiale des entreprises doit encore être examinée avec prudence suivant Capron (2006 :13) pour qui « *Dans l'état actuel des choses, on peut tout juste entrevoir des potentialités d'émergence d'une gouvernance polycéphale articulée autour de quatre pôles : l'autorégulation des entreprises, la normalisation professionnelle, la négociation collective internationale et des obligations inter-étatiques* ».

2.2.3 Une approche utilitariste

Dans une approche utilitariste, les actions sont évaluées en fonction de leurs conséquences, d'une manière pragmatique, qui vise à préjuger de leur efficacité. Si dans une approche éthique, la RSE peut être une fin en soi, il ne saurait en être ainsi dans une approche utilitariste, dans laquelle le choix des formes de RSE se justifie si les conséquences de ce choix sont positives pour l'entreprise.

Cet utilitarisme peut conduire paradoxalement, soit à désavouer la RSE comme ont cherché à le faire les économistes néo-classiques libéraux (point 1), soit à encenser la RSE au travers par exemple du courant du business case pour la RSE (point 2).

2.2.3.1 L'approche Friedmanienne ou l'approche utilitariste qui désavoue la RSE

Une des premières approches utilitaristes de la RSE a la particularité de nier radicalement la nécessité d'une RSE considérée comme subversive et d'apporter de vives critiques au concept de RSE qui se répand dans les années 1960. Pour ce courant porté par le prix Nobel d'économie Milton Friedman, « *La seule responsabilité de l'entreprise est d'accroître le profit.* », titre du célèbre article paru en 1970 dans le New York Times Magazine. « *Il y a une et une seule responsabilité de l'entreprise – utiliser ses ressources et s'engager dans des activités visant à augmenter ses profits dans le respect des règles du jeu à savoir une compétition libre et ouverte sans tromperie ni fraude* ». (Friedman et Friedman, 1962 :133). Pour Friedman, les hommes d'affaires n'ont ni les compétences, ni la légitimité politique pour administrer le bien commun dont la gestion incombe à l'Etat.

Cette approche s'inscrit dans le courant économique néo-classique libéral pour lequel le seul objectif de l'entreprise doit être la maximisation des profits pour les actionnaires. Il s'apparente à la théorie de l'Agence (Jensen, Meckling, 1976) qui affirme que l'objectif assigné au dirigeant (agent) est de maximiser la richesse de l'actionnaire (principal). Cette théorie est dominante dans les business schools ces dernières décennies (Melé, 2008). Levitt, qui était éditeur de la Harvard business Review, source naturelle d'inspiration pour les business schools, écrivait déjà en 1958 dans un article célèbre

sur les dangers de la RSE « *Le bien-être et la société ne sont pas l'affaire de l'entreprise. Son affaire est de faire de l'argent, pas de la musique douce... Dans un système de libre entreprise, le bien-être est censé être automatique ; et s'il ne l'est pas, cela devient l'affaire du gouvernement. C'est le concept de pluralisme. La fonction du gouvernement n'est pas de faire des affaires, et la fonction de l'entreprise n'est pas de gouverner* » (Levitt, 1958 :47). Levitt considère que la RSE menace la société démocratique pluraliste car elle cherche à centraliser les fonctions économiques, sociales, politiques et spirituelles et le bien-être ne doit pas être l'apanage d'un petit nombre d'acteurs que ce soit l'Etat, les entreprises ou les syndicats (Gond, Igalens, 2008). Sa charge contre une forme d'Etatisme de l'entreprise capitaliste est violente « *Au lieu de lutter pour sa survie en se déguisant en industrie de service public, le monde des affaires devrait lutter comme s'il était en guerre. Et comme dans toute bonne guerre, il doit lutter galamment et audacieusement mais surtout pas moralement* » (Levitt, 2008 : 50).

Ce courant se caractérise donc par une séparation nette des sphères privées et publiques. Le bien public ne concerne dans cette optique que les politiques et non les entreprises privées. Friedman va jusqu'à considérer qu'il n'est pas normal pour une entreprise de chercher à réduire la pollution, au-delà de ce qui apparaît nécessaire pour garantir les meilleurs intérêts de l'entreprise ou de ce qui est imposé par la loi (1970).

2.2.3.2 L'approche utilitariste du « business case » pour la RSE

Le terme de « business case » renvoie à la notion de retour (financier) sur investissement attendu d'un projet. La recherche d'un lien potentiel entre les pratiques responsables et la rentabilité de l'entreprise explique le succès des thématiques contemporaines de la RSE et du DD (Vogel, 2005).

Le business case pour la RSE affirme que l'entreprise qui est attentive à ses responsabilités sociales ou sociétales serait plus performante financièrement. S'appuyant sur les expériences et les réflexions de F. Lemarchand, PDG Fondateur de « Nature & Découvertes » et de Y. Chouinard, fondateur de « Patagonia », Laville (2006 : 39) considère que « *La RSE n'est pas un luxe réservé aux entreprises prospères mais le secret de leur réussite* ».

Margolis et Walsh (2003) ont réalisé une méta-analyse de près de 130 études dédiées à la relation entre performance sociétale et performance financière réalisée sur une période de 30 ans. Ils concluent prudemment à l'existence d'une relation positive.

Peter Drucker, un des gourous du management, défend l'idée qu'il est possible de transformer les responsabilités sociales de l'entreprise en opportunité de business (1984). Laville (2008), considère que les entreprises européennes sont progressivement passées d'une conception de la RSE-DD centrée sur la gestion des risques à une vision de la RSE tendue vers des opportunités de marché.

Les entreprises qui s'inscrivent dans l'approche par le business case recherchent un ou plusieurs bénéfices traditionnellement associés à la performance sociétale : amélioration de la performance financière, amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise, amélioration des relations avec l'environnement social de l'entreprise, mobilisation des salariés, (Burke et Logsdon, 1996 ; Weber, 2008 ; Drews, 2010).

En s'inspirant des travaux d'organismes de référence comme l'ORSE et Novethic ou de consultants en France, on peut considérer que les bénéfices pour les entreprises d'un engagement dans une démarche de RSE sont de différentes natures :

- L'amélioration de l'efficacité (gains de productivité ; réduction de coûts énergétiques, liés aux matières premières, à la gestion des déchets).
- L'anticipation de risques prévisibles : hausse du coût énergétique par exemple.
- L'anticipation des évolutions des réglementations qui verront le jour dans les années à venir dans le domaine environnemental et social.
- La création d'un avantage concurrentiel : innovations permettant de se démarquer de la concurrence.
- L'orientation d'une offre vers des segments de clientèle sensibles au développement durable.
- L'amélioration de l'image de marque : diminution du risque de réputation de l'entreprise.
- L'amélioration de l'image auprès des investisseurs.
- La mobilisation du personnel autour de valeurs partagées du développement durable.
- Une réflexion en profondeur sur le management dans l'entreprise.

Cependant, si certains bénéfices peuvent être empiriquement constatés par des entreprises, le business case pour la RSE tend à sous-estimer les difficultés rencontrées par les entreprises pour concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales. « ... ces 3 dimensions sont en tension et en confrontation permanentes, voire en contradiction, ... tout l'art des politiques (publiques et d'entreprise) est de résoudre les dilemmes, d'arbitrer dans le temps et dans l'espace entre différents choix possibles, généralement de négocier des compromis entre les porteurs de différentes logiques qui sous-tendent les 3 types de préoccupation. » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

2.2.3.3 La stratégie « bottom of the pyramid » ou l'utilitarisme comme remède contre la pauvreté

Un courant autour de Prahalad (2003) va plus loin encore dans la conciliation possible des bénéfices sociétaux et économiques. Prahalad (2003) propose aux entreprises d'adopter une stratégie « bottom of the economic pyramid » (BOP) qui vise à réduire la pauvreté tout en générant des profits. Danone tente aujourd'hui à travers deux fonds d'investissement spécifiques, « Danone communities » créé en 2008 et doté de 230 millions d'euros et « Danone écosystème » créé en 2009 avec une dotation initiale de 100 millions d'euros, de tester de nouveaux modèles économiques car pour Franck Riboud, PDG de Danone, « Comment une entreprise peut-elle espérer se développer dans un désert social ? » (documents internes, 2009). Il exposera sa vision personnelle dans un article du Monde du 1^{er} avril 2008 : « La mission de Danone, c'est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Dans les pays émergents, nous touchons la population située en haut de la pyramide des pouvoirs d'achat, soit peu de monde. En lançant de nouveaux produits moins chers comme les produits Tiger en Inde ou les produits Milkvat en Indonésie, nous avons atteint le milieu de la pyramide. Mais des produits à 10 ou 15 centimes d'euros pour des personnes qui vivent avec 2 euros par jour, c'est inabordable. Pour le bas de la pyramide...il a fallu développer une autre stratégie. C'est de ma rencontre avec M. Yunus qui prône le social business qu'est née l'idée de ce fonds. Il aidera les

créations d'entreprises à vocation sociale, dont les communautés environnantes pourront devenir actionnaires. Ce n'est pas de la charité, on ne perd pas d'argent, on teste un vrai modèle de développement durable ». Si Danone se réfère à Yunus et s'associe avec lui dans la joint-venture Grameen Danone Food, le modèle de Social Business développé par Yunus diffère du BOP défendu par Prahalad sur un point central, le rapport aux actionnaires et la distribution des bénéfices. Pour Yunus, (2008), le modèle de social business est une nouvelle voie du capitalisme car il ne distribue pas de dividendes et est évalué à l'aune de sa performance sociétale.

Le modèle de « Social Business » (SB) de Yunus (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Un SB n'est pas une organisation charitable. • Un SB est une entreprise qui se distingue des entreprises classiques par ses objectifs. • Un SB est aussi une entreprise classique qui emploie des travailleurs, produit des biens et des services et les propose à ses clients à un prix cohérent avec ses objectifs. • Un SB est évalué sur la création de bénéfices sociaux. • Les propriétaires récupèrent leurs investissements. • Mais les profits restent au sein de l'entreprise qui ne distribue pas de dividendes.

2.2.4 Une approche contractualiste

L'approche contractualiste est portée par le courant « Business&Society », le courant de la Performance Social Responsiveness (PSR) et la Théorie des Parties Prenantes. Nous montrerons dans un premier point en quoi l'approche contractualiste repose sur l'importance du contrat implicite entre l'entreprise et la société, avant de proposer un focus particulier sur la théorie des parties prenantes dans notre deuxième point.

2.2.4.1 Un contrat entre l'entreprise et la société

Alors que dans le courant « Business Ethics », la dimension morale prime sur la dimension sociétale, le courant « Business and Society » considère que l'entreprise et la société sont en interaction permanente, instaurant un contrat social entre l'entreprise et la société, et un contrôle nécessaire de la société sur l'entreprise qui a des devoirs et des droits. Ce courant rompt avec les thèses classiques ou néo-classiques qui s'appuient sur l'étanchéité des relations entre l'entreprise et la société (Gendron, 2000).

Preston et Post (1975, 1981) ont théorisé ce lien entre l'entreprise et la société. Ils introduisent le principe de « *public responsibility* » de l'entreprise « *largement partagé et généralement reconnu comme les principes dirigeant et contrôlant les actions qui ont de larges implications pour la société dans son ensemble ou pour de majeures parties d'elle* » (Preston, 1975 : 6). Pour ces auteurs la société et l'entreprise sont des systèmes qui s'interpénètrent. Les entreprises conformément à leur « *public responsibility* » doivent certes suivre la loi, mais aussi les directions sociales portées par l'opinion publique. En même temps, Preston et Post (1981) considèrent que les entreprises doivent participer à la formation de politiques publiques lorsqu'elles sont en gestation, en les influençant en quelque sorte.

Le courant de la PSR, « Performance Social Responsiveness » qui a émergé dans les années 1970 sous l'influence de mouvements sociaux contestataires, peut s'inscrire dans cette approche contractualiste. Pour ce courant, l'entreprise doit répondre de manière pro-active aux besoins sociaux et aux demandes de la société. « *Nous sommes les témoins de l'apparition d'entreprises réactives et sensibles à leur environnement, qui devraient, si le processus est mené à bien, être de plus en plus aptes à prendre en charge une grande diversité d'enjeux, qu'ils soient économiques ou sociétaux.* » (Ackerman et Bauer, 1976 : 13).

2.2.4.2 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes élargit la responsabilité de l'entreprise d'une conception actionnariale soutenue par le courant néo-classique libéral à une conception partenariale, défendue par Freeman (1984). Dans cette approche, l'entreprise n'a pas uniquement une responsabilité financière mais une responsabilité sociale envers ses stakeholders (utilisé par opposition aux stockholders). Cette théorie, car il s'agit bien d'une nouvelle théorie selon Donaldson et Preston, (1995), place l'entreprise au cœur de d'un nœud de relations avec de multiples stakeholders, définis comme « *Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984). Entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes se tissent des relations contractuelles explicites ou implicites si l'on reprend la typologie de Carroll (1989) qui distingue les parties prenantes primaires ou secondaires. Les parties prenantes primaires sont directement impliquées dans le processus économique et ont un contrat explicite avec l'entreprise, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs des salariés, des actionnaires. Les parties prenantes secondaires comme les associations de riverains, les collectivités locales, les ONG ont des relations, volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995), dans le cadre d'un contrat implicite.

Freeman a voulu construire à travers la théorie des parties prenantes une théorie managériale novatrice, une nouvelle façon d'aborder le management stratégique. « *De la même manière que la séparation propriétaire – manager – employé – avait nécessité de repenser le concept de propriété privée et de contrôle analysé par Berle et Means (1932), l'émergence de nombreux groupes de stakeholders et de nouveaux sujets stratégiques nécessite de repenser notre représentation traditionnelle de la firme... Nous devons redessiner cette représentation d'une manière qui corresponde à ces changements.* » (1984 : 24)

Nous aurions pu classer également la théorie des parties prenante dans les approches instrumentales utilitaristes car elle incarne la volonté de renouveler la pensée Friedmanienne pour construire une vision holistique plus moderne de l'entreprise, entourée de multiples parties prenantes que la firme doit prendre en compte pour garantir son succès. Pour Gendron (2000) la théorie des parties prenantes fait partie du courant « *Social Issue Management* » qui considère avec Freeman que l'entreprise peut gagner en performance en tenant compte des questions sociales. Ce courant propose aux managers des outils pour améliorer les performances de l'entreprise, en prenant en compte les attentes des parties prenantes de l'entreprise et en en rendant compte. De nombreux guides et outils destinés à aider les entreprises à mettre en œuvre une politique RSE invitent les entreprises à préalablement cartographier leurs parties prenantes ; pour prendre en compte les attentes des plus pertinentes, puis pour rendre compte de cette prise en compte. C'est le cas de la

Global Reporting Initiative (GRI)¹⁰, plus récemment de l'ISO26000 ou de nombreux guides à destination des PME comme en France le guide SD21000 conçu par l'AFNOR. Si Freeman présente la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes comme garante du succès de l'entreprise, certains auteurs de ce courant la considèrent comme une obligation (Jones, 1980). Il est à noter que l'approche de la RSE par les parties prenantes, en se centrant sur la procédure, évite le débat sur le « contenu » de la responsabilité sociale de l'entreprise, laissant chaque entreprise définir celui-ci par le dialogue instauré avec les stakeholders.

La théorie des parties prenantes ouvre des voies nouvelles en matière de gouvernance car elle invite d'autres parties prenantes que les actionnaires à peser sur les décisions des entreprises. Entre la gouvernance purement privée et la gouvernance publique des entreprises publiques européennes, la théorie des parties prenantes semble ouvrir une voie vers un autre modèle de gouvernance même si de nombreux points d'interrogation restent en suspens : quelle légitimité pour quelles parties prenantes notamment.

Tirole (2001) critique la théorie des parties prenantes qui cherche à maximiser l'utilité des parties prenantes et qui se traduit par un partage de la gouvernance par les parties prenantes. Selon lui, il n'existe pas de mesure fiable du bien-être des stakeholders et encore moins de la contribution de la firme à ce bien-être. D'autre part, et c'est pour lui le principal problème, le manager peut, en s'appuyant sur cette théorie, justifier n'importe quelle action (ou résultat, y compris l'absence de résultat financier) par son intérêt pour l'un ou l'autre des stakeholders.

Tirole considère que *« finalement, les gouvernements sont les seules organisations de la société des stakeholders qui peuvent arbitrer entre les intérêts de nombreux groupes différents »* (2001 :28). S'il semble pertinent de privilégier la légitimité démocratique des gouvernements pour arbitrer entre les intérêts des parties prenantes, le problème fondamental est cependant qu'il n'existe pas de gouvernement mondial dans notre société économique mondialisée.

2.2.5 Une approche politique

Cette approche politique prend sa source dans l'émergence d'enjeux sociaux et environnementaux inédits à l'échelle de l'humanité d'une part et dans la mondialisation de l'économie d'autre part. Le retrait des Etats Nations transforme les entreprises en acteurs politiques co-responsables de la résolution des problèmes sociétaux. La vision politique de la RSE vise à l'incarner dans un projet de société, dans lequel les modes de gouvernance sont à réinventer (Pasquero, 2005).

La reconceptualisation politique de la RSE s'explique notamment par le retrait des Etats-Nations qui se trouvent dans l'incapacité de réguler une économie mondialisée. Ce retrait des Etats a 3 implications principales (Scherer et Palazzo, 2008) :

- un vide de régulation face à une incapacité à relever les défis sociaux et environnementaux ;
- l'avènement du pouvoir politique des entreprises multinationales ;

¹⁰ La GRI est une initiative internationale basée à Amsterdam et associant consultants, chercheurs, entreprises, ONG, pour aider les entreprises à élaborer leur rapport DD. La GRI édicte en ce sens des lignes directrices (actuellement 3^{ème} version). Créée en 1997 par l'association Américaine CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies, sous l'égide du PNUE jusqu'en 2002, elle est aujourd'hui indépendante.

- le développement d'un contre-pouvoir des acteurs de la société civile, notamment les ONG pour faire face au pouvoir des multinationales.

Parallèlement, les institutions internationales en charge de l'intérêt général sans avoir les moyens politiques leur permettant d'atteindre leurs objectifs, ont depuis quelques années incité les entreprises et particulièrement les multinationales à s'approprier les concepts de RSE et de développement durable. Les entreprises ne sont plus simplement considérées comme les « mauvais garçons » (Matten et Crane, 2005) à l'origine de scandales financiers, de désastres environnementaux ou sociaux mais comme les solutions au déficit de régulation mondiale et aux problèmes de biens publics (Matten et Crane, 2005). « *Le Pacte Mondial* » lancé par Kofi Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, en 1999 est l'illustration de cette tendance, prolongée en 2006 par les « *Principes pour l'Investissement Responsable* » de l'ONU, principes d'application là encore volontaire pour les acteurs du secteur financier. A travers « *l'Alliance Européenne pour la RSE* », la Commission Européenne a souhaité en mars 2006 inviter les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales pour s'engager dans la société et en faveur d'un développement durable. La RSE était déjà mentionnée dans la stratégie de Lisbonne (2000), avec déjà un appel aux entreprises pour intégrer la RSE dans leur stratégie et elle est naturellement au cœur du Livre Vert « *Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* » (2001).

Des réseaux internationaux d'entreprises se sont constitués comme le WBCSD, World Business Council for Sustainable Development ou la BLIHR, Business Leaders Initiative on Human Rights. Ces réseaux sont relayés en France, le premier par EpE, Entreprises pour l'Environnement et le second depuis mars 2007 par EDH, Entreprises pour les Droits de l'Homme.

Une multitude de principes d'adhésion volontaire, d'instruments et d'outils pour accompagner les entreprises dans leur démarche RSE ont vu le jour tels les principes directeurs de la GRI, Global Reporting Initiative, pour guider les entreprises en matière de reporting social et environnemental, qui se sont peu à peu imposés à l'échelle de la planète.

Les entreprises sont dans ce contexte invitées à participer d'une forme de co-responsabilité avec les Etats et les institutions internationales des problématiques sociétales et certaines d'entre-elles revendiquent même cette responsabilité à travers des réseaux proactifs (WBCSD, BLIHR par exemple). On assiste ainsi à une sorte de reconceptualisation de la RSE sur des bases politiques dans un contexte de globalisation (Scherer et Palazzo, 2007). Alors que le traditionnel paradigme de la RSE se basait sur une séparation des responsabilités politiques et économiques, les entreprises deviennent des acteurs politiques aux nouvelles responsabilités (Scherer et Palazzo, 2008). Cependant, alors que les gouvernements démocratiques ont une légitimité renouvelée tirée des urnes, la question de la légitimité de ces nouveaux acteurs politiques peut se poser. « *La mondialisation des problèmes et des activités politiques, économiques et culturelles ne questionne pas simplement la légitimité et l'efficacité de la division du travail entre la société civile, le gouvernement et l'entreprise, elle semble changer de surcroît la dynamique de ces 3 piliers de la stabilité démocratique.* » (Scherer et Palazzo, 2008 : 422).

Il en résulte une décentralisation de l'autorité et des acteurs à l'origine non politiques comme les ONG et les multinationales se retrouvent dotés d'un pouvoir politique. Et comme le pouvoir des multinationales n'est pas légitimé démocratiquement (Beck, 2003), elles deviennent la cible des ONG (dont la légitimité du pouvoir peut également être questionnée).

2.2.6 Une approche institutionnelle

Après avoir évoqué les processus d'institutionnalisation de la RSE en cours aux Etats-Unis et en Europe (point 1), nous montrerons comment l'entreprise en tant qu'institution sociale ne peut être que perméable aux pressions sociales sur les questions de RSE et de DD (point 2), puis poserons la question de l'instrumentalisation de cette institutionnalisation, souvent dénoncée pour n'avoir pour objectif que la légitimation du modèle existant.

2.2.6.1 L'institutionnalisation de la RSE

L'institutionnalisation peut être définie comme « *le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et « aller de soi »* » (Rojot : 2005 : 413).

La RSE est un champ dans lequel des processus d'institutionnalisation sont à l'œuvre depuis le milieu du XX^{ème} siècle aux Etats-Unis et ce processus s'accélère au XXI^{ème} siècle, particulièrement en Europe. La théorie néo-institutionnelle nous semble une grille de lecture particulièrement adaptée à l'étude de la RSE, elle constitue en cela le cadre théorique principal de notre travail de recherche, dont nous préciserons les contours en soulignant la pertinence dans le deuxième chapitre.

La RSE comprise comme un paradigme réformateur porteur d'un projet de société (Pasquero, 2005), s'incarne dans des changements institutionnels, nécessités par l'incapacité du modèle Fordiste de développement à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Pour Seo et Creed (2002), les racines de tout changement institutionnel sont dans l'accumulation de contradictions à l'intérieur et entre les anciennes institutions.

Pasquero (2005) décrit la lente institutionnalisation de la RSE aux Etats-Unis, des premiers cours dans les Business schools et des recommandations de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), organisme accréditeur de ces business schools, dans les années 1960, à la période actuelle, riche d'innombrables colloques académiques ou professionnels sur le sujet, en passant par quelques dates-clés :

- 1971 : Le Committee for Economic Development légitime la RSE auprès du monde des affaires en publiant un document de référence.
- 1971 : La section « Social Issues in Management » est créée par l'Academy of Management.
- 1980: Fondation de la "Society for Business Ethics".
- 1982 : Lancement de la revue "Journal of Business Ethics".
- 1991: Création de l'International Association for Business and Society (IABS).

Cette institutionnalisation se mondialise, construisant une nouvelle infrastructure institutionnelle (Waddock, 2008) avec des initiatives comme Global Compact (1999) ou la GRI, Global Reporting Initiative (1997) et en raison de l'apparition des premières agences de notation sociétale comme KLD créée aux Etats-Unis en 1988. L'adoption par l'ISO d'une norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations en novembre 2010 s'inscrit dans ce processus d'institutionnalisation.

En Europe, l'institutionnalisation ne se produit réellement qu'à partir du milieu des années 1990 et doit beaucoup au succès du concept de développement durable. Nous pouvons souligner l'importance de quelques dates-clés :

- 1995 : Création de l'association d'entreprises CSR Europe.
- 2001 : Livre vert de la Commission Européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la RSE ».
- 2001 : Loi NRE sur les Nouvelles Régulations Economiques en France (rapport de développement durable rendu obligatoire pour les entreprises cotées).
- 2002 : Création de l'European Academy of Business in Society (EABIS).
- 2002 : Création de l'Agence de Notation Sociétale VIGEO (à la suite d'ARESE, 1997).

Cette institutionnalisation a également été accompagnée par les prescriptions des cabinets conseils pionniers en matière de DD comme « Sustainability » en Angleterre (dès 1987) ou « Utopies » en France (créé en 1993) ou par des groupes d'échanges de pratiques comme l'ORSE (créé en 2000).

Les cours de RSE et de DD commencent à se développer dans les business schools à partir du milieu des années 2000 et la Conférence des Grandes Ecoles adhère en France à Global Compact en 2006. Equis, European Quality Improvement System, système européen d'accréditation des institutions supérieures d'enseignement au management créé par l'EFMD, l'European Foundation for Management Development, intégrera en 2007 dans son référentiel un chapitre complet intitulé « contribution to the community » comportant une section sur la RSE. S'inscrivant dans ce mouvement, Waddock (2009) considère que le monde a désormais besoin de leaders et de managers qui pensent en termes de bien commun à l'échelle de la planète.

2.2.6.2 L'entreprise comme institution sociale

Pour Selznick (1957), une institution est « *le produit naturel des pressions et des besoins sociaux. Un organisme adaptable et répondant...influencé par l'environnement social* ». L'organisation devient une institution en développant son identité et en acquérant des valeurs. La société infuse des valeurs dans l'organisation qui se transforme en institution.¹¹

On attribue généralement à Durkheim les premières définitions du terme institution mais Balandier (1999 : 17) remarque que : « *depuis les Durkheimiens, le terme n'a guère gagné en précision. Couramment, il désigne un organisme relativement stable, soumis à des règles de fonctionnement et accomplissant des fonctions sociales spécifiques ; plus largement encore, il se reporte à cette forme de l'organisation sociale qui lie des valeurs, des normes, des rôles, des modèles de relation et de conduite* ».

L'entreprise est pour Touraine (1969) une institution sociale privée qui poursuit certes des objectifs privés mais qui, en tant qu'institution sociale, doit s'inscrire dans un projet social plus vaste pour asseoir sa légitimité. Pour Schuman (1995 : 574), qui synthétise les travaux des sociologues néo-institutionnels, la légitimité des entreprises est comprise comme : « *La perception généralisée ou*

¹¹ Cette formulation est résumée par Rojot (2005 :420)

l'affirmation que les actions d'une organisation sont désirables, convenables et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ».

Face aux enjeux sociaux et environnementaux du XXI^{ème} siècle, la RSE doit permettre à l'entreprise de gagner en légitimité en tant qu'institution. L'entreprise ne saurait en effet rester sourde aux enjeux sociaux et environnementaux et on a pu assister dans l'ensemble de la société aux Etats-Unis comme en Europe à une institutionnalisation de la RSE dans les entreprises. L'environnement exerce des pressions sur les organisations qui, cherchant à s'adapter, sont, dans un processus itératif, construites par leur environnement.

Les entreprises répondent aux nouvelles pressions institutionnelles en adoptant des démarches de RSE ou de DD pour gagner en légitimité. La RSE constitue ainsi une sorte de « mythe rationnel », en reprenant la notion définie par Meyer et Rowan (1977) comme un ensemble de pratiques auxquels toutes les organisations d'un champ se soumettent, suivant une logique rituelle, pour affirmer leur appartenance à un champ et leur légitimité et accéder ainsi aux ressources de l'environnement institutionnel.

2.2.6.3 Un discours instrumentalisé pour légitimer l'existant ?

L'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises peut les amener à se réformer et à changer leurs pratiques pour répondre aux nouvelles attentes de la société mais cette institutionnalisation peut également apparaître superficielle ou factice, permettant simplement à l'entreprise d'apparaître légitime sans avoir à modifier ses pratiques.

Pour Jones (1996), le discours de la RSE ne remet pas en cause les fondements du capitalisme, la responsabilité sociale s'inscrit dans un discours de légitimation, que les entreprises perçoivent comme de plus en plus nécessaire car elles cherchent à maîtriser le système et à le réguler plutôt qu'à le remplacer. Pour Champion et Gendron (2005), la politique affichée de développement durable d'une entreprise comme Monsanto, en dépit ou en raison des controverses dont fait l'objet cette entreprise, s'inscrit dans ce discours de légitimation. Monsanto utilise les problématiques environnementales et sociales pour atteindre ses propres objectifs par une forme d'instrumentalisation de la RSE. Le discours sur la RSE a même donné naissance à un nouveau genre littéraire selon Igalens (2007), « les rapports de développement durable » dans lesquels les entreprises se présentent en héros.

Laine, (2005), analysant les discours des entreprises Finlandaises en 2001 et 2002, constate que Le DD est présenté comme un concept gagnant/gagnant, sans contradiction possible, affirmant l'idée que les bénéfices pour les actionnaires et la société se renforcent mutuellement. Il remarque que :

- Le développement durable et la croissance économique sont construits dans ces discours comme compatibles.
- Contribuer au développement durable est présenté comme quelque chose que les entreprises pratiquent spontanément et volontairement (la société n'a donc pas besoin de légiférer).
- Le développement durable est présenté comme un simple processus auquel il est facile de contribuer en suivant certains principes (négligeant ainsi toute complexité pourtant inhérente au concept).

Il n'est dès lors dans cette optique pas nécessaire de restructurer l'ordre économique classique pour répondre au développement durable. Une forme d'instrumentalisation peut conduire les entreprises à utiliser leurs discours en matière de développement durable pour légitimer leurs pratiques et consolider le système existant.

Bien que la question de la réelle portée de l'institutionnalisation de la RSE se pose, il n'en demeure pas moins qu'il semble aujourd'hui que « *La RSE n'est plus un choix stratégique, c'est un impératif inhérent à la nature de l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale ...* » (Gendron et al, 2004 : 77).

Après avoir précisé dans ce chapitre les significations, les définitions des concepts de RSE et de développement durable, en distinguant différentes approches, nous allons tenter de faire de même pour le concept de service public dans le chapitre 3.

3 Les cadres théoriques du concept de service public

Dans une première partie, nous insisterons sur les multiples significations du concept de SP avant d'en donner quelques définitions dans la deuxième partie. La troisième partie a pour objet l'exposé des différentes formes de service public, tant au niveau :

- des catégories : services publics régaliens, services sociaux, services socio-culturels, services publics économiques (point 1) ;
- des formes d'organisation (point 2) ;
- des modes de gestion publique : régie, établissement public ou privé, concession, affermage (point 3) ;
- des différentes approches du concept (point 4). Devant les multiplicités d'interprétation, nous distinguerons différentes approches, en adoptant la même typologie que pour l'étude du concept de RSE, en raison de sa pertinence, mais aussi pour favoriser la comparaison de ces concepts. Nous aborderons donc les approches éthique, juridique, utilitariste, contractualiste, politique et institutionnelle.

La quatrième partie se focalise sur un type particulier de SP, les services publics en réseau, auxquels La Poste et GDF SUEZ, entreprises objets de nos études de cas, appartiennent.

La cinquième partie, qui conclut le chapitre 1, a pour objet la comparaison des concepts de RSE-DD et de SP, pour mettre en lumière, à ce stade de notre recherche, leurs points de convergence et de divergence.

3.1 Les multiples significations de la notion de service public

Les services publics s'adressent à la vie quotidienne des citoyens dans des domaines aussi différents que l'éducation, la santé, l'accès à l'eau, l'énergie, la gestion des déchets, etc. Ils sont au cœur d'enjeux sociétaux importants et contribuent au bien-être et à la lutte contre les inégalités. La notion de service public est très ancienne et semble constitutive de toute civilisation organisée autour d'un Etat garant d'une certaine idée de l'intérêt général, même si celle-ci est évolutive. Les grecs et les

romains avaient érigé des formes de service public : les voies romaines, les réseaux d'égouts et d'eau, les thermes en sont quelques illustrations. « *La notion de service public apparaît inséparable de la volonté d'un contrôle démocratique par les citoyens sur les éléments essentiels qui conditionnent leur vie, transports, énergie, santé et, éducation...* » Le Masne (2007 :26)

Si l'expression « *services publics* » est la plus répandue en France, d'autres termes sont utilisés pour désigner cette notion : « *public utilities* » dans le monde anglo-saxon, ou « *services d'intérêt général* » dans l'Union Européenne (notion que nous préciserons section 3.4.2.3).

L'approche française des services publics, longtemps incarnation de l'Etat avant tout, même si différentes formes de service public coexistent, n'est pas partagée partout en Europe. Le service public en Allemagne et dans les pays nordiques est local, régional et cogéré sans que l'Etat ne s'en préoccupe (Herzog, 2007). La France s'est longtemps distinguée par cette confusion entre entreprise publique et service public.

En Angleterre, l'expression « *public services* » est utilisée pour nommer comme en France les services fournis par l'administration publique (Lain, 2007 :39) et « *public utilities* » désigne les services de propriété publique ou privée de communication, de transport ou d'eau (L'Observatoire de l'administration publique, 2005). « *Cette conception et ce vocabulaire ont été adoptés aux Etats-Unis, et, suivant l'exemple de ceux-ci, au Québec* » (Lain, 2007 :39).

De par les enjeux qu'ils représentent, les services publics ont en effet en France, durant la majeure partie du XXème siècle, étaient organisés sous la tutelle de l'Etat, un Etat qui apparaît bienveillant et garant du bien-être de chacun.

Le concept de service public qui s'est étoffé progressivement au sein de cette conception étatique est polysémique, emprunté à des champs conceptuels différents : politiques, philosophiques, éthiques, économiques, juridiques, etc..... Ces dimensions conceptuelles s'entrecroisent et s'enrichissent donnant naissance à une véritable spécificité du service public à la française.

Le concept de service public renvoie à l'utilité publique, à l'intérêt général ou au bien commun. « *Le service public a été en effet érigé en France à la hauteur d'un véritable mythe, c'est-à-dire une de ces images fondatrices, polarisant les croyances et condensant les affects, sur lesquelles prend appui l'identité collective* ». (Chevallier, 2008:3). Cette dimension quasi-mythique explique en partie l'attachement des Français régulièrement exprimé encore aujourd'hui à cette notion de service public, symbolisant la conception française du lien social. Le « Comité national contre la privatisation de La Poste, pour un débat public et un référendum sur le service public postal » a comptabilisé plus de 2 millions de votants, dont plus de 98 % opposés à la privatisation, lors du référendum dit de « *votation populaire* » qu'il a organisé le 3 Octobre 2009.

Pour Chevallier (2008 :5), « *Le vocable de service public évoque à la fois ces 3 types de significations : institutionnelle, juridique, idéologique, qui interfèrent sans cesse et s'alimentent réciproquement...* ».

3.2 Les définitions du service public

La notion de service public est particulièrement floue et vaste, ce qui rend sa définition quasiment impossible et l'on peut se demander si cette notion relève d'un réel contenu conceptuel.

Mescheriakoff (2005) considère que le concept de service public dont il est fait un grand usage reste sans définition.

Au début du XXème siècle cependant, la définition suivante est donnée par un juriste : « *Relève du service public toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante.* » (Duguit, 1928). A interdépendance sociale correspondrait aujourd'hui la notion de cohésion sociale. L'intervention de l'Etat est dans ce cadre légitimé par le souci de l'intérêt général.

Les néo-classiques quant à eux définissent le service public par rapport à l'économie de marché. Il n'est envisageable que dans le cas de défaillances du marché, l'objectif étant de rechercher la situation optimale de concurrence parfaite.

La force de la notion de service public est d'avoir réussi à réunir les différentes facettes de la gestion publique sous un seul et unique vocable (Chevallier, 2008), source cependant de confusions.

Le terme service public recouvre en effet :

- des missions à assurer (de protection sociale, socio-culturelles, économiques) ;
- des organismes chargés de les gérer, qui peuvent émerger du secteur public ou du secteur privé.

Pour Chevallier (2007), une distinction s'opère entre une approche fonctionnelle du service public centré sur des missions et une approche organique centrée sur l'organisme chargé de prendre en charge ces missions (durant longtemps issu majoritairement du secteur public) et l'approche fonctionnelle prend aujourd'hui le pas sur l'approche organique.

Le service public, selon ses missions, peut prendre différentes formes ou relever de différentes catégories : services publics régaliens, services sociaux, services socio-culturels, services économiques que nous allons préciser ci-après.

3.3 Les différentes formes du service public en France et en Europe

Dans cette section, nous expliciterons les différentes formes de service public, tant au niveau :

- des catégories : services publics régaliens, services sociaux, services socio-culturels, services publics économiques (point 1) ;
- des formes d'organisation (point 2) ;
- des modes de gestion publics : régie, établissement public ou privé, concession, affermage (point 3) ;
- des différentes approches du concept (point 4).

3.3.1 Les différentes catégories de service public en France

On distingue 4 catégories de service public en croisant différentes typologies (Le Masne, 2007, Chevallier, 2008).

1/ Les services publics régaliens

Certains visent à protéger les citoyens contre les menaces internes à la Nation : la police, la justice relèvent de cette catégorie. D'autres, protègent la collectivité contre les menaces externes : c'est le rôle de la défense nationale ou des ambassades. Des services régaliens sont également indispensables à l'Etat pour financer ses missions : la monnaie et les impôts. Les services publics régaliens sont les services publics les plus anciens sans lesquels un Etat ne peut exister et ils sont de ce fait au cœur de l'approche institutionnelle des services publics.

2/ Les services sociaux

Ces services se sont développés au cours du XXème siècle avec l'avènement d'un Etat dit « Providence » c'est-à-dire en charge de la protection de chacun. On peut distinguer :

- **Les services publics de santé et de protection sociale** : Entre les deux guerres, les lois du 30 avril 1930 sur les assurances sociales et du 11 mars 1932 sur les allocations familiales constituent les prémices du système de protection sociale dont la gestion est confiée aux assurances privées. En 1945, à la libération, le système de sécurité sociale est étendu et généralisé. Progressivement de nombreux risques seront couverts : vieillesse, handicap, famille, chômage.
- **Les services publics du logement** : Par la construction de logements sociaux (HLM), par des aides financières, ils contribuent à permettre l'accès des citoyens à un toit.

3/ Les services socio-culturels

Ils englobent les services publics de l'éducation et de la recherche, les services publics de la culture (archives, monuments historiques, bibliothèques, puis progressivement tourisme, loisirs, environnement) et du sport.

4/ Les services publics économiques

Hérités du Colbertisme, des services publics à vocation économique et fiscale existaient déjà avant l'industrialisation (monopoles du sel, des poudres, du tabac et des allumettes par exemple). Dans le premier tiers du XXème siècle, on assiste à un développement du socialisme municipal et les communes ou les collectivités locales se trouvent chargées de services de proximité (abattoirs, voies ferrées locales, distribution des eaux, gestion des déchets, transports urbains, pompes funèbres, etc.).

L'Etat va prendre le relais au cours de 3 grandes périodes de développement des services publics en France (Drago, 2001) :

- 1936 avec les nationalisations du Front populaire ;
- 1945-1946 avec les nationalisations d'après guerre ;
- 1981-1982 sous le gouvernement Mauroy, avec l'arrivée de la Gauche au pouvoir.

Réalisées dans la première période pour des raisons essentiellement politiques, sous l'influence de la montée en puissance des idées socialistes, la deuxième vague de nationalisations opérées dans le secteur de l'énergie, des transports, des banques et des assurances répondra plutôt à la nécessité d'un relèvement économique après guerre. A partir de cette époque coexisteront au sein des services publics économiques des grandes entreprises nationalisées et intégrées de la production à la distribution et un service public local délégué aux communes ou aux collectivités locales. On peut ainsi distinguer parmi les services publics économiques les services publics nationaux en réseau et les services publics locaux assurés par les collectivités locales : communes, départements régions.

Les services publics nationaux en réseau dans les domaines de l'énergie, les communications et les transports sont depuis la fin du XXème siècle et le début du XXIème siècle en restructuration pour s'ouvrir à la concurrence dans le cadre des politiques de l'Union Européenne. France Télécom, longtemps monopole public est aujourd'hui un opérateur du secteur des télécommunications en concurrence qui a pris dès 1996 le statut de société. Le monopole public de La Poste a disparu complètement en janvier 2011 avec l'ouverture du courrier des particuliers à la concurrence et son statut a été transformé en Société anonyme le 1^{er} mars 2010. L'ouverture à la concurrence de la fourniture d'électricité aux particuliers, jusqu'alors monopole d'EDF, est effective depuis le 1^{er} juillet 2007. Dans le domaine des transports, les infrastructures sont publiques ou semi-publiques et les services de transport routier privés. Sur ce modèle, la SNCF, même si elle reste une entreprise publique s'est recentrée, sur les services ferroviaires qui s'ouvrent à la concurrence alors que la gestion du réseau a été confiée à une structure publique autonome « Réseau Ferré de France ». Le transport Aérien est organisé suivant un principe similaire, les aéroports étant encore souvent publics ou gérés par des Chambres de Commerce et d'Industrie tandis que les compagnies Aériennes sont privées (Air France a été transformée en SA, cotée en bourse depuis 1999, en maintenant une participation au capital de l'Etat qui n'est plus que de 15,7 % du capital d'Air France- KLM en 2010).

Les services publics locaux concernent 4 grands domaines aujourd'hui (Le Masne, 2007) : l'hygiène et la protection de l'environnement (eau potable, déchets ménagers, entretien des parcs et jardins), les transports urbains, la distribution d'électricité (souvent concédée à EDF) et l'action économique (abattoirs, foires, marchés, tourisme, etc.). La commune peut décider de fonctionner en régie ou choisir de déléguer ce service public comme c'est parfois le cas pour la distribution d'eau potable ou la gestion des déchets.

3.3.2 Les différentes formes d'organisation des services publics en France

Au fil de l'histoire se sont construits différents modes de gestion des services publics en France, aboutissant ainsi progressivement à un enchevêtrement de structures organisationnelles de droit public ou de droit privé, prises en charge par le secteur public ou le secteur privé.

Pour comprendre ces différentes formes, Il convient au préalable de bien différencier 3 niveaux d'exécution du service public : la maîtrise du service public, sa gestion et son exploitation. Par exemple, alors que la maîtrise des services ferroviaires d'intérêt général appartient à l'Etat ou aux régions, le législateur a confié la gestion du service à la SNCF pour exploiter, aménager et développer le réseau national. Le gestionnaire fait parfois cependant appel à un prestataire de service qui agit pour son compte pour la partie exploitation : la collectivité locale, gestionnaire du service des ordures ménagères passe parfois un marché avec une entreprise privée en charge de l'exploitation du service (Mescheriakoff, 2005).

Le droit européen est favorable à la différenciation des niveaux d'exécution du service public qui permet de séparer les fonctions de production, confiées à des opérateurs privés, des fonctions de régulation, permettant de conserver la maîtrise au niveau public. Si le traité de Rome s'appuie essentiellement sur le principe de libre concurrence et l'interdiction des monopoles, il concerne avant tout les modes d'exécution du service public, plus que le choix du mode de gestion.

3.3.3 Les différents modes de gestion des services publics en France

Des modes publics et privés de gestion cohabitent, dont les frontières sont parfois de plus en plus poreuses. Des facteurs économiques, politiques mais aussi culturels déterminent ces choix. Certains services publics sont plus souvent délégués que d'autres culturellement ; c'est le cas des transports publics, du chauffage urbain, de l'élimination des ordures ménagères, de la gestion des parcs de stationnement alors que d'autres sont gérés directement dans une plus grande proportion par une collectivité publique : piscine, nettoyage, espaces verts, éclairage public.

3.3.3.1 Les modes publics de gestion des services publics

On distingue généralement deux modes publics de gestion des services publics : la régie et la gestion par un établissement public.

1 / La régie

Le terme est parfois employé de façon erronée ce qui introduit des confusions : la Régie Nationale des Usines Renault est ainsi en fait une Société Anonyme et la Régie Autonome des Transports Parisiens, RATP, est un établissement public. Une régie dans sa définition exacte répond au principe suivant : « *C'est la collectivité publique qui gère le service, soit elle-même, soit par un organisme de droit public qui est son émanation* » (Nicolay, 1976, t.1 : 24). Dans ce mode de gestion, la collectivité emploie directement le personnel affecté à ce service et possède les moyens matériels nécessaires à cette gestion.

2/ La gestion par un établissement public

Une personne morale de droit public est constituée pour gérer le service public. Dans cette catégorie, on distingue les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA) et les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

3.3.3.2 Les modes privés de gestion des services publics

Le droit français a introduit dans les années 1990 la notion de délégation de service public¹² définie comme « *un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation* ».

Les principaux modes de délégation du service public sont la concession et l'affermage qui couvriraient respectivement autour de 75% et de 16% des contrats de délégation de service public (Mescheriakoff, 2005).

¹² Lois du 6/02/1992 et du 29/01/1993

1/ La concession

« La concession de service public est le mode de gestion par lequel une personne publique confie par contrat la gestion d'un service public à un tiers qui se rémunère à ses risques et profits, grâce à l'exploitation du service. » (Mescheriakoff, 2005 :365).

Un contrat de concession fixe les modalités et la durée des relations ainsi instaurées entre le concédant et le concessionnaire. Ce mode de contrat est utilisé par une personne publique qui souhaite faire prendre en charge par un tiers la responsabilité du financement, de la construction et de l'exploitation d'infrastructures. Ce tiers se rémunère grâce au paiement du service par les usagers. Le concessionnaire d'un parc de stationnement tire ainsi ses ressources de l'exploitation de ce parc.

2/ L'affermage

« L'affermage est le mode de gestion par lequel une personne publique confie par contrat à un tiers, le fermier, la gestion d'un service public à ses risques et profits, grâce à des ouvrages qu'elle lui remet moyennant le versement d'une contrepartie, prélevée sur les ressources tirées de l'exploitation du service » (Mescheriakoff, 2005 :371).

Ce mode de gestion, proche de la concession se différencie sur deux points :

- les ouvrages sont construits et appartiennent à la collectivité publique affermante d'une part ;
- un régime de rémunération spécifique du « fermier » d'autre part.

Le tarif payé par l'utilisateur comprend :

- la rémunération du fermier relative à l'exploitation du service public ;
- une surtaxe payée par l'utilisateur que le fermier reverse à la collectivité affermante pour couvrir les dépenses engagées à l'occasion de la construction des ouvrages.

Dans le cas de la distribution d'eau, 85 % des délégations de service public sont des contrats d'affermage (Le Masne, 2007). C'est le cas pour la filiale de GDF SUEZ Lyonnaise des Eaux.

A ces formes de délégation des services publics, s'ajoutent des formes purement privées de gestion des services publics avec ou sans contrat.

Des entreprises privées prennent en charge des missions de service public y compris dans des secteurs régaliens comme la sécurité ou dans des secteurs économiques : gestion des déchets, recyclage par exemple.

Le démantèlement des grandes entreprises de service public s'est traduit en France par l'émergence d'entreprises sous forme de société anonyme qui, au-delà du cœur de leur activité qui est amené à s'exprimer dans le secteur concurrentiel, conservent des missions de service public spécifiées par contrat conclu avec l'Etat. En vertu de ce contrat, elles perçoivent des compensations financières liées à l'accomplissement des missions d'intérêt général qui leur sont assignées. C'est le cas d'EDF, de GDF SUEZ pour la partie Gaz de son activité (mais dans une moindre mesure) ou de La Poste par exemple.

Il existe également des **modes mixtes de gestion des missions de service public** qui prennent la forme de partenariats public/privé. Ils constituent un type d'imbrication poussé des sphères publiques et privées, en plein essor de nos jours car ces partenariats sont l'un des moyens de faire face à la crise des finances publiques par le recours partiel à des modes de financement privés (Chevallier, 2007).

3.4 Les différentes approches du SP

Les difficultés rencontrées pour définir le vocable de service public, tant la multiplicité des interprétations est grande, nous conduisent à considérer différents champs conceptuels pour distinguer 6 approches du service public, qui si elles s'enrichissent les unes les autres, peuvent néanmoins être circonscrites : une approche éthique, une approche juridique, une approche utilitariste, une approche contractualiste, une approche idéologique et politique, une approche institutionnelle.

3.4.1 Une approche éthique

La notion de service public renvoie à des dimensions éthiques au travers des notions d'intérêt général (point 1) ou de bien commun (point 2) qui vont alimenter au cours de l'histoire les réflexions de nombre de philosophes. Elle vise à répondre aux attentes de justice sociale (point3) et s'est traduite pour les entreprises de service public par l'avènement d'une forme de morale professionnelle (point4).

3.4.1.1 Une notion d'intérêt général ancienne

La notion d'intérêt général était déjà présente dans l'antiquité. Pour Platon, « *il n'importe pas à la loi de chercher à faire le bonheur d'une seule classe privilégiée de l'Etat, mais qu'elle travaille à ce qu'il se réalise dans l'Etat tout entier* »¹³. Pour Aristote, « *toute Cité et toute communauté a été constituée en vue d'un certain bien* »¹⁴ et les décisions publiques doivent être « *à l'avantage de la Cité toute entière, c'est-à-dire à l'avantage commun des citoyens* »¹⁵. Aristote et Platon justifient l'intervention de l'Etat dans différents domaines essentiels à l'intérêt général.

Cicéron¹⁶, considérant que la loi doit être fondée sur l'intérêt public, utilise fréquemment dans ses œuvres les termes « *utilitas rei publicae (utilité de la chose publique)* » et « *utilitas communis (utilité commune)* ». Le droit Romain distingue des biens dont la propriété doit être publique (chemins publics, théâtres, lieux religieux, etc..) et introduit la notion de bien commun : « *l'usage des bords de fleuve est public, suivant le droit des gens comme celui des fleuves eux-mêmes* », « *l'usage de la mer est commun à tous les hommes, aussi bien que celui de l'air* »¹⁷.

Les philosophes du siècle des lumières s'interrogeront sur la notion du bien commun en adoptant cependant des approches bien différentes. Alors que Rousseau, dans une représentation pessimiste

¹³ Platon, *La République*, Pléiade-Gallimard, VII, 519 e, t.1, 1950

¹⁴ Aristote, *Politiques*, Garnier-Flammarion, I, 2, 1252b, 1993

¹⁵ Aristote, *Politiques*, Garnier-Flammarion, III, 13,1283b, 1993

¹⁶ Cicéron, *La République*, Les belles Lettres, t.1 p.60, 1980

¹⁷ extrait du Digeste, Compilation du droit romain réalisée au VIe Siècle, Rondonneau, 1803-1805, Livre 1, t.1 p.80 et Livre 43, t.6, p.452

de l'individu à l'état social, considère dans l'Emile que le bien de l'un fait le mal de l'autre, Montesquieu, développera un point de vue plus optimiste dans l'Esprit des Lois : « *Il se trouve que chacun va au bien commun, croyant aller à ses intérêts particuliers* »¹⁸. Cette affirmation n'est pas sans faire penser au point de vue développé un peu plus tard par Smith à travers la parabole de la « main invisible » du marché.

3.4.1.2 Le bien commun

Si les notions d'intérêt général et de bien commun se confondent parfois dans la littérature, une approche plus fine nous conduit à les distinguer car la notion de bien commun revêt une dimension patrimoniale. « *Par rapport aux notions proches de l'intérêt public ou général, le concept de « bien commun » a l'avantage de mettre l'accent sur un patrimoine (institutionnel, culturel, etc.), acquis, légué, défendu et développé par la communauté de ses détenteurs, accordée et solidaire. Symbole de conquête et d'inclusion. Sa teneur est de plus en plus riche, dense et diverse, en raison de la complexité de notre société et de la multiplication des objectifs de l'homme moderne* » (Saint-Geours, 2001 :45).

Samuelson (1954) définit le bien public comme un bien dont la consommation ne réduit pas celle des autres individus : c'est le cas de l'air que nous respirons. Les biens publics sont purs quand deux principes sont respectés :

- La non rivalité : la consommation d'un individu ne réduit pas celle d'un autre.
- La non excluabilité : on ne peut exclure un utilisateur qui ne voudrait pas payer la consommation du bien public.

Au cours du XXème siècle, en raison de la mondialisation et de la prise de conscience des problèmes environnementaux liés à notre système économique fondé sur l'exploitation des ressources naturelles, la notion de bien commun va être revisitée. Du bien commun circonscrit à un Etat, on passe à une notion plus vaste de bien public mondial. Stiglitz (2007) considère que les biens publics mondiaux recouvrent la paix mondiale, la santé, la préservation de l'environnement, le savoir mondial. La notion de service public s'en trouve élargie. « *La problématique des biens publics mondiaux permet de poser la question d'une extension à l'échelle mondiale d'un service public resté jusque-là très lié aux structures de l'Etat-Nation* ». « *Les problématiques des biens publics mondiaux sont diverses, mais ont toutes l'avantage de renouveler le thème du service public. Le service public prend désormais une dimension internationale. L'internationalisation du service public oblige à comparer les méthodes d'un pays à l'autre, à les rendre compatibles, à réfléchir aux arrangements institutionnels et aux compromis sociaux sur lesquels reposent ces services publics.* » (Le Masne, 2007 : 94).

Le renouvellement de la pensée éthique exprimé par Jonas dans « *Le principe responsabilité* », (1979) et le mouvement du développement durable peuvent être considérés comme le soubassement de cette évolution du concept de bien commun et par la même du concept de service public, ce qui à notre sens conforte la pertinence de l'analyse couplée des concepts de service public et de développement durable, objet de cette recherche.

¹⁸ Montesquieu, (1867), *L'esprit des lois*, Firmin Didot Frères, Fils et Cie, p.21

3.4.1.3 La justice sociale

Le service public a conquis son prestige et sa grandeur en mettant en avant sa dimension éthique. Il s'est construit sur la représentation d'un Etat Providence impartial, sensé lutter contre les inégalités. Le terme de providence, suprême sagesse attribuée à Dieu dans son sens premier, traduit la dimension quasi religieuse associée à la dimension mythique de cette représentation de l'Etat. Cet Etat ainsi magnifié pouvait alors se targuer de fonctionner sous l'hypothèse du « voile d'ignorance » posée par Rawls (1972) pour construire un système juste.

Pour Rawls, toute personne a droit à l'ensemble des libertés fondamentales le plus large, conciliable avec le même ensemble pour les autres et les inégalités doivent satisfaire deux conditions :

- Elles doivent être attachées à des fonctions et des positions, ouvertes à tous dans des conditions de juste égalité des chances.
- Elles doivent être au plus grand avantage des membres les plus défavorisés de la société.

Le service public, bien qu'il n'y réussisse qu'imparfaitement, vise dans ses principes à répondre aux attentes de justice sociale exprimées par Rawls.

3.4.1.4 La morale professionnelle du service public

Cette dimension éthique est au cœur de l'attachement des Français au service public. Elle rassemble le public et les agents de service public autour de valeurs communes.

Les salariés du service public sont particulièrement attachés à ces valeurs communes. Le recrutement des fonctionnaires par concours, s'il est aujourd'hui tombé en désuétude, a longtemps illustré l'idée de fonctions et de positions ouvertes à tous, dans des conditions d'égalité des chances et les fonctionnaires y étaient sensibles. Certains d'entre eux manifestent d'ailleurs une forme d'incompréhension par rapport aux nouveaux modes de recrutement de salariés contractuels, alignés sur les modes de recrutement du secteur privé, comme nous le soulignerons dans notre partie empirique.

Pour Supiot A, (1989), repris par Chevallier (2008 :40), « *L'esprit de service public se présente comme un véritable morale professionnelle impliquant à la fois dignité dans le rapport au pouvoir, sérénité dans le rapport à l'argent et continuité dans le rapport au temps* ».

L'esprit du service public se présente comme une idéologie professionnelle, un principe fondateur à la dimension symbolique forte autour duquel les agents ont longtemps construit leur identité, au-delà même de la simple identité professionnelle, pénétrant l'espace de l'intime. Dans ce contexte certains salariés vivent mal les transformations en cours dans les services publics. Dominique Liot, monteur branchements ERDF, parle de perte de sens : « *Il y avait une certaine fierté à travailler dans un service public qui avait du sens, qui était issu du mouvement de la Résistance et dont les salariés-ess ont su, pendant des dizaines d'années, résister au rouleau compresseur du camp patronal. Cette fierté s'est éteinte en même temps qu'EDF-GDF s'initiait au mode de fonctionnement des multinationales,.., ainsi qu'à la logique managériale du culte du profit.* » (Liot, 2010 :26).

3.4.2 Une approche juridique

La notion de service public peut également être interprétée suivant une grille de lecture juridique dans la mesure où une partie spécifique du droit, englobée sous le vocable de « *droit public* », a été forgée par les juristes dès la fin du XIX^{ème} siècle. Si l'Etat a toujours été particulièrement présent en France, en assumant les fonctions régaliennes mais aussi des missions économiques culturelles ou sociales héritées du Colbertisme, la nature de son rôle change à la fin du XIX^{ème} siècle et au XX^{ème} siècle du fait de son intervention croissante pour favoriser le développement du pays. Ce nouveau rôle va se matérialiser au travers du développement d'un « droit public » (point 1), d'un régime spécifique du service public reposant sur 3 principes fondamentaux : la continuité, l'égalité, la mutabilité (point 2). Le vocable de SP va évoluer avec la construction européenne pour intégrer de nouvelles notions : Service d'Intérêt Général Economique (SIEG), Service d'Intérêt Général non Economique (SIGN) et Service Universel, notions que nous présenterons dans notre troisième point.

3.4.2.1 Un droit public

Le nouveau rôle de l'Etat au début du XX^{ème} siècle a dû être accompagné d'un arsenal juridique approprié, qui va amener les juristes à développer une forme de droit spécifique avec un double objectif (Chevallier, 2008):

- soumettre l'Etat dont les prérogatives augmentent au droit,
- définir des règles spécifiques de droit public, en quelque sorte dérogatoires par rapport au droit privé.

1/ Soumettre l'Etat dont les prérogatives augmentent au droit

Avec l'avènement des services publics, la vision de l'Etat change. Il n'est plus une institution puissante dotée de pouvoirs exorbitants mais une institution au service des citoyens et donc placée sous un statut de subordination par rapport à ces derniers. L'Etat, dont le service public est devenu la composante fondamentale, doit dans cette perspective être soumis au droit, représentant les intérêts des citoyens.

2 / Définir des règles spécifiques de droit public, dérogatoires par rapport au droit privé.

Ainsi, les agents publics se verront régis par un statut particulier et une juridiction spéciale traitera des questions de droit administratif.

Ces règles dérogatoires et ces spécificités s'expliquent par les objectifs sociaux assignés à l'administration. C'est parce que l'administration est garante de l'intérêt général, de la satisfaction des besoins essentiels des citoyens qu'elle n'est pas soumise aux règles du droit privé.

Cependant, si un droit administratif a été spécifiquement construit pour accompagner l'essor des services publics, les juristes n'ont pas pour autant clairement défini la notion même de service public. Cette imprécision conceptuelle est souvent source de confusions.

Sur le plan administratif, s'il est clair que les services publics administratifs relèvent du droit public, il n'en est pas de même pour les autres activités de service public et le recours à la jurisprudence du

tribunal administratif a parfois été nécessaire pour déterminer si telle ou telle activité relevait du droit public.

Les services publics peuvent être assumés par des personnes de droit privé. La sécurité sociale, dès sa création est régie par des caisses primaires, organismes de droit privé, soumises de ce fait au droit privé. Les entreprises publiques organisées sous forme commerciales, les services publics industriels et commerciaux, sont reconnus de droit privé, et qu'ils soient assumés par une personne publique ou une personne privée, le droit privé est applicable. Leur objet étant la vente de biens ou de services, elles sont considérées comme relevant des mêmes dispositions législatives qu'une entreprise privée.

3.4.2.2 Les principes du service public

Le régime spécifique du service public est néanmoins caractérisé par 3 grands principes, certes relativement ambigus, mais encore présents aujourd'hui pour circonscrire la notion de service public : le principe de continuité, le principe d'égalité, le principe de mutabilité.

1/ Le principe de continuité

Ce principe est souvent considéré comme le principe prééminent, constituant l'essence même du service public même s'il est difficile à définir (Mescheriakoff, 2005). Il peut être considéré comme un principe qui justifie intellectuellement et moralement les règles du droit public. Certains services publics de santé ou de police ne peuvent s'arrêter pour répondre aux besoins des citoyens, tout comme les services économiques de transport, d'énergie ou de communication. C'est en vertu de ce principe qu'un service minimal a parfois été instauré pendant les périodes de grève, avec toutes les difficultés de mise en œuvre que ce service minimal peut poser. Le principe de continuité des services publics s'inscrit dans le prolongement du principe fondamental de continuité de l'Etat.

2/ Le principe d'égalité

Les citoyens, égaux devant la loi, doivent l'être également face à l'accès au service public. Ce principe est une projection de l'égalité devant la loi que l'on doit à la déclaration des Droits de l'homme (Esplugas, 1998). En vertu de ce principe, certaines prestations sont fournies à un prix identique sur tout le territoire indépendamment des coûts de revient différents (prix du timbre poste quel que soit la destination en France, prix de l'électricité, du kilomètre SNCF). Les prix des services publics en réseau ont ainsi longtemps été considérés comme des prix hors marché (Barge, 2007). Cette égalité de traitement est aujourd'hui parfois remise en question pour des raisons économiques. Elle peut l'être aussi pour des raisons d'équité pour permettre des tarifs adaptés à des personnes se trouvant dans des situations sociales précaires (tarifs adaptés pour le gaz et l'électricité par exemple) ou tarifs spéciaux à destination des familles (SNCF).

3/ Le principe de mutabilité ou d'adaptation

En vertu de ce principe, les prestations fournies doivent continuellement être adaptées à l'évolution des besoins et de l'intérêt général. Si certains services ont ainsi quasiment disparu comme les bains-douches, d'autres comme les déchetteries se sont développés ces dernières années. Conformément à ce principe, les services publics doivent faire progresser continuellement leurs prestations en qualité et en quantité (Chevallier, 2008). C'est ce principe d'adaptation qui a conduit la modernisation du service public par la simplification administrative et le recours aux formulaires

téléchargeables. Les finalités du principe d'adaptation sont ambiguës. Alors qu'il est présenté comme une obligation pour l'administration d'adapter les prestations aux besoins du public, Il est souvent évoqué pour justifier des restrictions de service public : fermeture de gares par exemple (Mescheriakoff, 2005).

A ces 3 principes de base, sont parfois associés dans certains types de service public d'autres principes comme **le principe de neutralité** (qui peut prendre la forme de la laïcité dans l'éducation nationale), le principe de gratuité (toujours dans l'éducation nationale), **le principe de transparence** (accès au dossier médical, aux documents administratifs ou le principe de simplicité et d'accessibilité (simplification des formules administratives) ou même **le principe de précaution**, un des principes fondateurs du concept de développement durable.

3.4.2.3 Un vocable de service public devenu obsolète avec la construction européenne ?

Sous la pression de l'Union Européenne, les grands réseaux de services publics nationaux en position de monopole sont en profonde restructuration. Les aspects juridiques attachés à la notion de service public s'en trouvent bouleversés. *« Il conviendrait dès lors, pour certains juristes, de substituer à un vocable devenu obsolète et emblématique d'une certaine « exceptionnalité française », l'expression « service d'intérêt général » en usage au niveau communautaire »* (Chevallier, 2008 :6).

Le terme de service public est quasiment absent des traités européens. Il lui est préféré la notion de **« Service d'Intérêt Général »** qui se décline en : Services d'Intérêt Economique Général (SIEG) ou en Services d'Intérêt Général non Economique (SIGN), on parle également de Services Non Economiques d'Intérêt Général (SNEIG).

Pour les autorités communautaires, la démarcation est claire entre les deux types de service : les services d'intérêt économique général relèvent des règles de la concurrence au sein de l'Union alors que les services non économiques d'intérêt général y échappent et dépendent de la compétence de chaque Etat. Conformément à ces principes, et tout en reconnaissant que les services d'intérêt général sont des *« piliers du modèle européen de Société »* (Livre blanc du 12 mai 2004), l'Union européenne exercera une pression sur les Etats membres pour que les secteurs monopolistiques de services publics économiques en réseau soient ouverts à la concurrence.

L'union Européenne n'interdit pas pour autant l'existence d'entreprises publiques. Elle n'impose pas leur privatisation mais se montre suspicieuse à leur égard.

« Les entreprises publiques sont juridiquement compatibles avec l'appartenance à l'Union européenne, l'ex article 222 ne préjugeant pas du régime de propriété dans les Etats membres. Mais, en même temps, les entreprises publiques dans l'Union européenne sont dans une situation inconfortable. L'ex article 90 (article 86 aujourd'hui) rappelle que les entreprises publiques et les entreprises bénéficiant de droits spéciaux et exclusifs (tels les monopoles) ne doivent pas être traitées par les Etats « de façon à empêcher, restreindre ou fausser la loi de la concurrence. » (Voisset, 2001 :6). Certes, ce même article fait des exceptions à ce principe lorsque ces entreprises sont chargées de la gestion de « services d'intérêt économique général » mais ces exceptions sont placées sous le contrôle de la Commission (Voisset, 2001).

Le contrôle de la Commission s'exerce notamment dans le champ des aides susceptibles de fausser la concurrence. Les participations de l'Etat au capital des entreprises étant assimilées à des aides, les Etats sont bien souvent conduits à privatiser pour éviter des contentieux avec la Commission (cas de Renault en France).

Le droit français des services publics se vide de sa substance au profit du droit communautaire. L'Etat doit apporter la preuve de la nécessité du maintien de telle ou telle aide spécifique dans le secteur public ou du maintien d'un monopole devant la Commission, qui s'assure alors que les règles de libre concurrence sont bien respectées. L'Union Européenne impose la transparence dans les relations financières pour éviter les aides déguisées au secteur public (garantie par l'Etat d'un emprunt, renonciation par l'Etat aux dividendes, etc.).

Le droit communautaire, proche du modèle américain, amène les Etats à séparer en entités autonomes les infrastructures et les services liés à l'exploitation. Dans un premier temps, c'est la dissociation comptable des activités de transport, de production et de distribution qui avait été imposée par des directives européennes, avant même que des structures autonomes ne soient créées.

C'est encore sur le modèle américain de régulation que le droit communautaire a imposé des organes indépendants de régulation dans le secteur des entreprises en réseau de l'électricité ou de des télécommunications. En France ont été ainsi créées l'Autorité de Régulation des télécommunications (ART) en 1996 et la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) en 2000. Ces autorités administratives indépendantes fonctionnent sur le modèle des « Independent Regulatory Commissions » américaines qui fixent les tarifs, les droits d'accès aux réseaux et les sanctions financières en cas de distorsion de concurrence. Pour Boual (2007 : 6-7), la régulation des services d'intérêt général peut avoir 3 objectifs principaux:

- introduire la concurrence dans un ancien monopole,
- contrôler l'effectivité de la concurrence,
- surveiller d'éventuels effets pervers de la concurrence (externalisations négatives, investissements insuffisants, concentrations territoriales, etc.).

Mais comment est organisée la gouvernance de ces autorités indépendantes de régulation ? En France, la plupart de ces autorités cherchent à réaliser un équilibre de pouvoir entre les représentantes des acteurs socio-économiques et des institutionnels (grands corps de l'état, pouvoirs publics, organismes professionnels) et personnalités compétentes et indépendantes. « *Les ARI¹⁹ sont le siège d'une sorte de pouvoir mixte par le partage du domaine régulé entre les représentants des pouvoirs publics et les professionnels : mise en commun et surveillance réciproque ; orientations stratégiques et règles de bon fonctionnement.* » (Saint-Geours, 2001 :44).

Il semble que les autorités communautaires aient cependant voulu démontrer ces dernières années qu'elles avaient bien conscience de l'importance pour les citoyens de ces services d'intérêt économique général.

¹⁹ Autorités de Régulation Indépendantes

« Une évolution s'est cependant produite au cours des dernières années. La prise de conscience de la place occupée par les services d'intérêt économique général parmi les valeurs communes de l'Union et du rôle qu'ils jouent dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale a conduit à donner aux autorités communautaires la responsabilité de veiller « à ce que ces services fonctionnent sur la base de principes et dans des conditions qui leur permettent d'accomplir leur mission » (traité d'Amsterdam du 2 octobre 1997) ; et l'article 36 de la Charte des droits fondamentaux, proclamée à Nice le 7 décembre 2000, a érigé l'accès à ces services au rang de droit fondamental garanti par la construction européenne » (Chevallier, 2008 :76).

A côté de la notion de service d'intérêt général, la notion de « **service universel** » a également émergé dans le Livre Vert sur les Télécommunications (1987) et La Poste (1992). La notion de service universel s'est renforcée progressivement en droit communautaire et elle a été introduite dans le droit français en 1996. « *Le service universel se définit comme l'obligation faite à un prestataire de service public de fournir des prestations définies par le législateur qui ne sont pas rentables dans les conditions du marché, en contrepartie d'un financement spécifique.* » (Mescheriakoff, 2005 :70).

Chevallier (2008) le définit en insistant sur le caractère universel comme un service de qualité qui doit être fourni dans chacun des états membres, sur l'ensemble du territoire, à un prix raisonnable pour l'ensemble des utilisateurs et à des conditions d'accès non discriminatoires.

Si les notions de service public à la française et de service universel européen présentent des similitudes, elles ne sont pas interchangeables. En effet, la notion de service universel est définie de façon plus restrictive par les autorités communautaires. Elle ne concerne que 3 types de service : les télécommunications, La Poste et la fourniture d'électricité. L'Union Européenne a considéré que dans ces secteurs, la fourniture d'un service universel peut justifier des aménagements au principe de libre concurrence. Cette limitation est quelque peu surprenante car pourquoi l'électricité et pas le gaz ou l'eau ? Elle est peut-être amenée à évoluer au cours des prochaines années.

3.4.3 Une approche utilitariste

Dans une approche utilitariste, le service public n'est pas une fin en soi, justifiée par des considérations éthiques ou politiques. Le choix du service public doit pouvoir émerger dans des situations où les conséquences de ce choix sont positives en termes de résultat pour la société. C'est l'utilité comparative du choix du service public qui est mise en exergue dans ce courant de pensée qui se traduit par des conceptions très hétérogènes. Les économistes se sont emparés de ce débat pour souvent s'affronter, développant des courants de pensée aux logiques parfois contradictoires. Nous présenterons les positions des économistes classiques (point 1), puis d'économistes néo-classiques comme Walras (point 2), des économistes néo-classiques du courant néo-libéral (point 3) et enfin des économistes interventionnistes comme Galbraith et Keynes (point 4). Dans un cinquième point, nous montrerons également que l'approche utilitariste des SP a des conséquences sur les modes d'organisation internes, qui se doivent alors d'intégrer des exigences de rentabilité, d'efficacité et de qualité.

3.4.3.1 La position des économistes classiques

Adam Smith (1776), s'inscrivant dans ce courant qu'il symbolise souvent à lui seul, ne restreint pas le champ d'action de l'Etat qu'aux activités régaliennes. Il considère que l'Etat peut légitimement

intervenir lorsque son action s'avère plus utile que l'action privée ou du fait d'une impossibilité d'une action privée par exemple pour certaines activités non rentables mais utiles à la société comme les travaux publics (routes, ponts, ports) et les dépenses d'éducation (participation et non prise en charge dans leur intégralité). Pour Smith, l'Etat a « *le devoir d'ériger et d'entretenir certains ouvrages publics et certaines institutions que l'intérêt privé d'un particulier ou de quelques particuliers ne pourrait jamais les porter à ériger ou à entretenir, parce que jamais le profit n'en rembourserait la dépense à un particulier ou à quelques particuliers, quoiqu'à l'égard d'une grande société ce profit fasse beaucoup plus que rembourser les dépenses.* »²⁰.

Pour Smith, dans une approche utilitariste, les actions de l'Etat doivent être jugées sur leurs résultats. « *Les différents régimes de gouvernement ne sont toutefois estimés qu'en proportion du bonheur qu'ils tendent à procurer à ceux qui vivent sous leur autorité. C'est leur seul usage et leur seule fin.* »²¹

Mill (1856 : 392-393) élargit les domaines d'action de l'Etat définis par Smith et considère qu'il est « *presque impossible aussi de limiter l'intervention du gouvernement par aucune règle générale, à moins d'admettre la règle simple et bien vague d'après laquelle cette intervention ne doit être admise que dans les cas où l'utilité est évidente.* ». Si pour Mill, la non-intervention de l'Etat est la règle générale, les exceptions sont nombreuses et doivent être justifiées par un principe d'utilité évidente.

Pour les économistes classiques, les services publics se justifient donc pour réaliser certaines actions utiles pour la société que le système économique du marché n'accomplit pas spontanément.

3.4.3.2 La position des économistes néo-classiques

Les économistes néo-classiques vont développer leur vision des services publics. Pour Walras (1896), l'intervention de l'Etat se justifie dans deux cas de figure : pour produire des biens d'intérêt public que l'initiative individuelle ne fournit pas (sachant que Walras limite ce champ aux activités régaliennes et à l'éducation) et dans les situations de monopoles naturels.

Dans les secteurs en réseau dans lesquels les coûts fixes sont élevés comme l'eau, le gaz ou les chemins de fer, Walras justifie les situations de monopoles préférables aux situations de concurrence qui s'avèreraient plus onéreuses et moins efficaces. L'intervention de l'Etat se justifie alors pour exercer le monopole ou pour l'organiser. Walras (1890 :220) considère que « *nous ne saurions, pour notre part, admettre ce parti-pris de doter l'individu de toutes les vertus et l'Etat de tous les défauts. C'est là un abus des principes économiques. S'il est vrai que l'initiative individuelle, stimulée par la libre concurrence, effectue mieux que ce soit les services d'intérêt privé, il l'est également que l'initiative collective, sous le contrôle de la publicité et de la discussion, effectue mieux que n'importe qui les services d'intérêt public.* ».

Les néo-classiques d'une manière générale distinguent 3 cas de défaillance du marché par rapport au modèle théorique de concurrence parfaite conduisant à une situation économique optimale et seuls ces cas pourraient justifier l'intervention de l'Etat (Le Masne, 2007):

²⁰ *La Richesse des Nations*, Garnier-Flammarion, t.2, p.308-309

²¹ *La Théorie des sentiments moraux*, PUF, p.259

- Les situations générant des externalités positives ou négatives qui par définition ne sont pas prises en compte en compte par le marché comme la pollution par exemple.
- Les biens publics ou collectifs : pour ce type de bien, la consommation d'un individu ne réduit pas celle d'un autre individu d'une part et il est impossible d'exclure un individu qui refuserait de payer la consommation du bien d'autre part.
- Les situations de monopoles naturels dans lesquelles les consommateurs ne peuvent agir sur les prix.

3.4.3.3 Les économistes néo-classiques du courant néo-libéral

Mais certains néo-classiques du courant néo-libéral vont gagner en influence en critiquant toute intervention Etatique pour privilégier la régulation par le marché. Dans ce courant de pensée, le champ d'action de l'Etat doit se limiter aux activités régaliennes et l'intervention Etatique, même parée des meilleures intentions, est inefficace car elle accentue les problèmes sociaux au lieu de les résoudre (Spencer, 1895 ; Bastiat²²). Pour Friedman (1971), qui développera des idées similaires, l'initiative privée est quasiment toujours préférable à l'initiative publique et si, dans de rares cas, des monopoles techniques existent, il faut encourager leur gestion privée. Cette approche véhicule une représentation d'un Etat inefficace et s'oppose pour des raisons essentiellement utilitaristes mais aussi idéologiques aux services publics définis de façon extensive. Les services publics dits gratuits sont en fait payés par les individus au travers des impôts et les sommes investies seraient plus utilement affectées à financer une gestion privée de ces services. Dans cette optique, la plupart des services publics monopolistiques doivent être démantelés car ils ont tendance à faire disparaître des services privés équivalents qui s'avèreraient plus efficaces. Lorsque l'Etat détient un monopole comme longtemps en France pour La Poste, il empêche un secteur privé d'apparaître qui s'avèrerait dans cette logique plus efficace et plus intéressant pour les clients qui bénéficieraient de prix plus bas du fait de l'émulation concurrentielle.

3.4.3.4 Les économistes interventionnistes

Pour des questions d'efficacité, certains économistes interventionnistes comme Keynes et Galbraith considèrent cependant que les services publics ne doivent pas être cantonnés aux cas de défaillances des marchés comme le prétendent les néo-classiques. Ils permettent selon eux au système économique de fonctionner et une certaine régulation du capitalisme.

Galbraith (1974 :335-336) est favorable à l'intervention publique, non pas en cas de défaillance des marchés mais d'une manière générale, considérant les systèmes publics comme plus efficaces que les marchés et s'appuyant ainsi sur l'exemple européen des années 1960. « *Avec la croissance du système de marché et du système planificateur et l'inégalité de développement qui en résulte, les arguments en faveur de la propriété publique prennent une toute autre portée. Ce changement n'est pas dû au fait que le marché, satisfaisant sur un plan général, connaît des échecs dans des cas particuliers ; il s'explique avant tout par les faiblesses du système de marché comparé au système planificateur : aussi pourra-t-il y avoir présomption favorable à une intervention publique dans n'importe quel secteur du système de marché.* ».

²² dans un ouvrage édité en 1983, "Harmonies économiques", *Oeuvres économiques*, PUF. La pensée de Bastiat (1801, 1850) émane de la 1^{ère} moitié du XIX^{ème} siècle

Keynes (1933 :224) est plus méfiant concernant les systèmes qui pourraient supprimer l'initiative individuelle et met en exergue la culture de service public plutôt que la propriété publique, préférant ainsi aux structures étatiques des organismes semi-autonomes : *« C'est dans le développement et la reconnaissance d'organismes à demi autonomes dans l'Etat que réside le progrès. Ces organismes auraient pour critérium de leurs activités l'intérêt public tel qu'ils le comprendraient, leurs décisions seraient exemptes de toute considération d'intérêt particulier. »*.

Une forme d'approche utilitariste portée par la pensée néo-classique prévaut aujourd'hui dans l'Union Européenne. Elle entraîne une redéfinition du service public, par une délimitation plus fine de ces contours, pour dans chaque secteur déterminer ce qui est du ressort de la cohésion sociale et du service public et ce qui relève du champ concurrentiel. *« On passe ainsi d'une conception « organique » du service public, reposant sur l'adéquation de l'opérateur et de l'activité, à une conception « matérielle » ou « fonctionnelle » (Chevallier, 2008 :77).*

3.4.3.5 L'impact de la redéfinition utilitariste des services publics sur les modes d'organisation interne

Cette redéfinition utilitariste du service public concerne également les modes d'organisation en interne dans les services publics qui doivent répondre à des impératifs de performance et qui n'auraient de ce fait pas de raison de se distinguer des modes d'organisation internes de l'entreprise privée. Les services publics doivent désormais être soumis à des exigences de rentabilité, d'efficacité et de qualité. Le mouvement de la qualité s'appuyant sur des normes de management comme les séries ISO9000 va également s'incarner dans des services publics, qui se doivent d'être plus attentifs à la qualité du service rendu à l'utilisateur-client. Ce souci d'efficacité semble incompatible avec le système bureaucratique rigide en vigueur jusqu'alors dans les entreprises publiques. La demande de souplesse et d'adaptation continue va conduire à appliquer les recettes managériales de l'entreprise privée, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Le passage d'une gestion administrative du personnel (centrée sur l'application du statut et le système de classification) à une gestion des ressources humaines s'appuyant sur des outils éprouvés par le management privé est en cours : recrutement direct et non sur concours, optimisation des effectifs, fixation d'objectifs et évaluation des résultats, substitution de modes de rémunération individualisés aux modes collectifs, etc. Ce mouvement s'inscrit plus globalement dans le mouvement du nouveau management public (New Public Management pour les Anglo-saxons).

3.4.4 Une approche contractualiste

Cette approche privilégie la dimension contractuelle des missions de service public assignées à un organisme, peu importe que cet organisme relève du secteur public ou privé. Les délégations de service public qu'une collectivité octroie à des entreprises privées par le biais de contrats de concession ou d'affermage relèvent de cette logique. Le contrat spécifie les conditions de la délégation, sa durée, les missions, les droits et les devoirs, les aspects financiers.

Le contrat de service public devient également le mode de relation privilégié dans les secteurs économiques des services publics en réseau, depuis leur ouverture à la concurrence et la transformation en société anonyme des anciennes entreprises monopolistiques. Il permet de clarifier ce qui relève des missions de service public, qui échappent au secteur concurrentiel et qui doivent

faire l'objet de ce fait d'un financement spécifique. Ces missions de service public font encore la spécificité de ces entreprises par rapport à leurs concurrents.

GDF SUEZ a renouvelé son contrat de service public avec l'Etat pour la période 2010-2013. Il concerne les domaines suivants :

- la sécurité des biens et des personnes ;
- la prise en charge des clients démunis et des engagements financiers en faveur des ménages les plus modestes ;
- le développement durable et la recherche, dans le cadre des objectifs du Grenelle de l'environnement.

Le contrat de service public conclu entre La Poste et l'Etat pour la période 2008- 2012 précise les 4 grandes missions de service public assignées à La Poste :

- le service universel Postal 6 jours sur 7 ;
- la distribution de la presse ;
- la mission d'accessibilité bancaire aux plus modestes ;
- la mission d'aménagement du territoire.

Les missions de service public de La Poste dans le contrat dans le contrat 2008-2012

Le service universel postal permet à chaque entreprise et chaque personne physique d'accéder facilement sur l'ensemble du territoire à des services d'une qualité déterminée, de bénéficier, à des tarifs abordables et régulés par l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes, d'une collecte et distribution six jours sur sept.

Le service public de la presse permet aux éditeurs de presse de bénéficier de tarifs privilégiés pour une prestation de service postal dont la qualité est définie et contrôlée et à chaque lecteur de recevoir à son domicile, sur le territoire national, les journaux auxquels il s'est abonné.

La mission d'accessibilité bancaire offre au plus grand nombre de personnes, y compris celles aux revenus plus modestes, la possibilité de bénéficier aux guichets de La Poste d'une prestation de domiciliation de ses revenus, de retrait d'argent liquide et d'émission de titre de paiement.

La mission d'aménagement du territoire permet de maintenir sur tout le territoire, y compris les zones les moins denses, un niveau très important d'accessibilité aux services postaux.

Ce contrat spécifie les engagements de La Poste en termes notamment d'objectifs chiffrés de qualité du service universel. En contrepartie, l'Etat précise ses engagements notamment financiers pour compenser les surcoûts représentés par les missions de service public qui pourraient fragiliser l'entreprise, aujourd'hui en situation concurrentielle, s'ils n'étaient pas pris en charge.

« Le surcoût ainsi calculé se répartit entre un surcoût imputable à l'obligation d'accessibilité au titre du service universel des envois postaux dont La Poste est le prestataire, et un surcoût d'aménagement du territoire calculé sur la base du réseau actuel. En 2006, ce surcoût relatif à l'aménagement du territoire se monte à 399 millions d'euros. »²³

Pour compenser ce surcoût, La Poste bénéficie d'un abattement fiscal instauré par la loi du 2 juillet 1990 modifiée. Les bases d'imposition de La Poste aux taxes locales font l'objet d'un abattement égal à 85 % de leur montant, en raison des contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de participation à l'aménagement du territoire. En 2006, la valeur de cet abattement était de 144 millions d'euros, le coût net de la mission d'aménagement du territoire pour La Poste s'élevait donc à 255 millions d'euros. Aux termes de la loi du 20 mai 2005, cet abattement a été affecté à un fonds postal national de péréquation territoriale. Le contrat pluriannuel de la présence postale territoriale passé le 19 novembre 2007 entre l'Etat, La Poste et l'association nationale la plus représentative des maires, définit les modalités de fonctionnement de ce fonds, dont La Poste assure la gestion comptable et financière.

Si l'approche utilitariste d'inspiration néo-classique prévaut dans le renouvellement des services publics européens, l'approche contractualiste est également centrale dans la mesure où elle permet la survivance de missions de service public qui échappent à la concurrence et font l'objet d'un financement spécifique. Cette approche permet également aux acteurs de terrain de trancher sur les questions relevant du champ si connoté idéologiquement du service public en les renvoyant à un référentiel contractuel pour déterminer, indépendamment de toute considération éthique ou idéologique, ce qui est ou non du ressort des missions de service public.

3.4.5 Une approche politique ou idéologique

3.4.5.1 Une approche politique

Le service public a pris son essor en France dans des contextes politiques particuliers au cours des 3 grandes vagues de nationalisations de 1936, 1945-1946 et 1981-1982. Le champ des services publics s'est toujours étendu à l'arrivée aux pouvoirs de mouvements politiques proches de l'idéologie socialiste : Front populaire, libération puis arrivée de la Gauche au pouvoir. Les nationalisations d'après guerre ont été décidées au sein des mouvements de résistance, sous la pression des communistes et des syndicalistes.

La nationalisation des biens de production au cœur de l'idéologie socialiste parie sur la politique interventionniste de l'état pour réduire les inégalités sociales nées du fonctionnement des marchés. A la libération, l'idée que les services publics doivent devenir propriété de la collectivité garante de l'intérêt général est inscrite dans le préambule de la Constitution : « *Tout bien, toute entreprise qui a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait doit devenir la propriété de la collectivité* ». Cette disposition, reflet de la montée en puissance de l'idéologie socialiste à l'époque, semble véhiculer une approche particulièrement étendue de la notion de service public. En effet, elle prévoit la nationalisation des services publics mais aussi des entreprises en situation de monopole. Notre constitution est certainement la seule au monde qui, dans un état non communiste, contient, encore aujourd'hui une telle disposition (Drago, 2001).

²³ Extrait du Contrat de service public de la Poste pour la période 2008-2012

A la libération, certaines nationalisations n'auront également d'autre motif que de sanctionner des entreprises ayant collaboré avec le pouvoir Allemand (comme celles de la SNECMA ou de Renault).

Cette histoire est ancrée dans la mémoire collective et l'association entre l'essor des grandes entreprises publiques en réseau et les mouvements de résistance encore présente chez certains salariés (Liot, 2010 :26).

3.4.5.2 Une approche idéologique

« Dans la fonction publique, le thème a d'autres résonances dans la mesure où il se présente comme une véritable idéologie professionnelle : la promotion de l'idéologie du service public au début du XXe siècle a parachevé la construction d'une fonction publique de carrière, en dotant les intéressés d'un système cohérent de légitimation de leurs pratiques et d'un cadre axiologique pour affermir leur identité sociale ; point nodal des représentations des fonctionnaires, le service public sera le soubassement d'une forte déontologie administrative, qui donnera à la fonction publique française un prestige toute particulier. » (Chevallier, 2008 :40).

La remise en cause de cette idéologie professionnelle dans le cadre des privatisations de la fin du XXème siècle et du début du XXIème siècle ne sera pas sans conséquences sur les représentations des salariés. Les employés, appelés auparavant agents, se voient privés de points d'ancrage idéologiques dans l'exercice de leurs fonctions. Une profonde crise identitaire va gagner les différents services publics durant cette phase de restructuration. *« Cette axiologie tire sa force agissante de la dimension mythique acquise par le service public »* Chevallier (2008 :41).

L'idéologie des services publics en déliquescence laissera place à une autre idéologie construite autour de l'exaltation des bienfaits de l'entreprise privée et de l'économie de marché.

3.4.6 Une approche institutionnelle

Après avoir montré l'institutionnalisation du concept de SP au cours des « 30 Glorieuses » (Point 1), nous insisterons sur le fait que l'entreprise de SP a longtemps été, plus encore que l'entreprise privée, une institution sociale (point 2), bien qu'elle soit aujourd'hui en phase de désinstitutionnalisation.

3.4.6.1 L'institutionnalisation du concept de service public

Le concept de service public s'est institutionnalisé en France tout au long de la période des « 30 Glorieuses » au cours des 3 grandes vagues de nationalisations. Jusqu'au milieu des années 1980, le service public apparaît comme une sorte de dogme, paré de vertus morales et centré sur la recherche du bien commun.

Les économistes après guerre enseignaient les limites de l'économie de marché (Boiteux, 2001), s'inspirant des travaux de Keynes (1933), favorable à l'intervention publique. Des économistes comme Galbraith (1974) iront même dans les années 70 jusqu'à promouvoir la propriété publique pour des raisons d'efficacité.

Un pan entier du droit se construit alors progressivement sous le vocable de droit public. Des formations spécifiques se développent pour la fonction publique, certaines prestigieuses comme

l'ENA, Ecole Nationale d'Administration créée en 1945 par le Général de Gaulle. Des ouvrages traitent spécifiquement du management des services publics et des statuts des fonctionnaires.

On assistera en France à un accroissement constant du nombre d'entreprises possédées ou administrées par l'Etat. La légitimité de l'entreprise de service public n'est pas encore remise en question et elle semble parfaitement en adéquation avec la définition donnée par Schuman (1995 :574) « *La perception généralisée ou l'affirmation que les actions d'une organisation sont désirables convenables et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ».

Le service public acquiert un prestige qui l'érige à la hauteur d'un mythe (Chevallier, 2008). Les valeurs du service public, les 3 principes fondateurs, les statuts des fonctionnaires ont longtemps constitué des mythes rationnels, un ensemble de pratiques auxquels toutes les organisations du champ des services publics se soumettent, suivant une logique rituelle pour affirmer leur appartenance à ce champ et leur légitimité.

La légitimité du service publique à son apogée est telle que la référence au service public confère au pouvoir des gouvernants une légitimité nouvelle car elle justifie leurs prérogatives (Chevallier, 2008). L'image d'un Etat bienveillant et protecteur se renforce alors.

Marx²⁴ ne partageait pas cette vision d'un Etat impartial et considérait que l'Etat ne représentait pas l'intérêt général. Pour lui, *l'Etat « n'est rien de plus que la forme de l'organisation que les bourgeois sont forcés de se donner, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, pour garantir mutuellement leur propriété et leurs intérêts », « L'Etat est la forme par laquelle les individus d'une classe dominante font valoir leurs intérêts communs »*.

3.4.6.2 L'entreprise de service public comme institution sociale

Si l'entreprise privée est une institution sociale (Touraine, 1969), l'entreprise dépositaire d'une mission de service public l'est d'autant plus car elle s'est structurée pour répondre aux attentes de la société. Sa visibilité est accrue, ce qui ne peut que renforcer son besoin de légitimité. L'entreprise de service public est de ce fait par essence plus sensible aux pressions institutionnelles que l'entreprise privée.

Ce n'est sans doute pas par hasard que Meyer et Rowan (1977) ont développé le concept de « *mythe rationnel* » en s'appuyant sur des travaux menés dans des institutions éducatives qui appartiennent au champ des services publics.

A partir du milieu des années 80, ce modèle se fissure, considéré comme inadapté aux évolutions de l'économie de marché mondialisé, bureaucratique et insuffisamment efficace. La dimension symbolique des services publics s'en trouve ternie et cette démythification des services publics questionne leur légitimité. Sous l'influence des modifications de l'environnement économique, le modèle des services publics se désinstitutionnalise.

²⁴ Marx K., *Idéologie Allemande*, Pléiade-Gallimard, coll. « Philosophie », 1982, p.1109

4 Les spécificités des services publics en réseau

Les services publics économiques qui se sont construits en Europe dans les domaines de l'électricité, du gaz, des télécommunications, de La Poste, des chemins de fer, de l'eau ont des caractéristiques communes. La principale tient à l'organisation en réseau pour mailler le territoire national (réseaux électriques, réseaux de conduite de gaz ou d'eau, réseaux filaires, réseaux de chemin de fer). Ils ont souvent donné lieu (particulièrement en France et en Grande Bretagne) à la constitution de monopoles. Nous présenterons dans un premier point le caractère monopolistique des SP en réseaux, avant de mettre en exergue le virage libéral opéré dans les années 1990 (point 2). Dans un troisième point, nous présenterons des approches critiques de la libéralisation des SP en réseau, notamment au travers du cas de l'électricité.

4.1 Le caractère monopolistique des services publics en réseau

Walras (1896) et certains économistes néo-classiques vont justifier l'intervention de l'Etat dans les monopoles naturels en réseau. Il s'agit de monopoles dits naturels car pour obtenir des rendements croissants, il est nécessaire pour une entreprise d'être rapidement seule sur le secteur concerné. En effet, si pour couvrir une même zone, deux réseaux sont construits au lieu d'un, la dépense augmente. *« Pour distribuer deux fois plus de kilowattheures sur une zone de 1 kilomètre carré, la dépense passe de 100 à 140 si l'on est seul à renforcer le réseau. Elle double de 100 à 200 si l'on se met à deux pour doubler le réseau initial. On a donc intérêt à opérer seul le plus tôt possible... »* (Boiteux, 2001 :15).

Dans les secteurs où la multiplicité des concurrents conduit à des rendements décroissants, même les économistes partisans de la libre concurrence justifient la notion de monopole naturel. Cependant comme toute situation monopolistique peut entraîner des abus de position dominante (Boiteux, 2001), l'Etat doit intervenir :

- soit en nationalisant ce service, la collectivité étant garant de l'intérêt général ;
- soit en réglementant les tarifs des prestations ;
- soit en concédant le service à une entreprise privée, en mettant en concurrence les entreprises sur ce secteur pour choisir celle qui pratiquera les prix les plus bas.

Pour Boiteux, ce n'est pas la nature des services d'eau, de gaz, d'électricité, de télécommunications qui en font des services publics, mais le fait que ces services conduisent à des situations de monopole qu'il est nécessaire de réguler. La caractéristique « en réseau » du service prime sur « la nature » du service pour comprendre la qualification de service public. L'eau, le gaz, l'électricité, le courrier appartiennent-ils à la catégorie des biens essentiels ? La question se pose et pourrait se poser pour d'autres biens, pourtant plus essentiels encore qui ne sont jamais qualifiés de services publics : le pain, les chaussures par exemple et pourtant, nous avons plus besoin de pain et de chaussures que d'électricité ou de chemins de fer.

Une autre raison explique le caractère de service public inhérent à ces activités. Pour construire des réseaux de transport ferroviaires, de gaz, d'électricité, il faut passer par des propriétés privées ou sur la voie publique. Dans les deux cas, l'Etat doit intervenir, soit pour indemniser les propriétaires privés, soit pour autoriser l'usage de la voie publique.

Boiteux distingue 3 grands types de monopoles dans les entreprises en réseau :

1/ Le monopole du produit qui entraîne celui du service rendu

C'est le cas de la distribution d'eau potable que l'on trouve à volonté au robinet (le puits ou l'eau en bouteille ne peuvent rivaliser).

2/ Le monopole du produit qui n'entraîne pas le monopole du service rendu

C'est le cas du chemin de fer qui peut être concurrencé en termes de services par l'avion ou la route. De ce fait, il est de l'intérêt de la SNCF de ne pas abuser de son monopole en termes de tarifs car les clients utiliseraient alors les services concurrents.

3/ Les monopoles qui ont cessé d'être naturels

Si le monopole d'une compagnie aérienne s'imposait du temps de Mermoz, lorsqu'un avion hebdomadaire reliait 2 capitales, les progrès technologiques et l'accroissement de la demande ont rendu possible la multiplication des compagnies aériennes.

Pour Boiteux, seule la première catégorie de monopole doit être soumise à une régulation tarifaire de l'Etat ou des collectivités car, faute de concurrents, il est possible d'augmenter abusivement le prix du service. Le système de la concession à un opérateur privé, souvent en vigueur concernant la fourniture d'eau, permet en théorie ainsi aux municipalités de faire jouer la concurrence et d'assurer une régulation tarifaire. La concurrence doit en revanche pouvoir normalement s'exercer pour les deux dernières catégories.

Les télécommunications ont relevé d'abord de la 1^{ère} catégorie mais les progrès technologiques qui ont permis de multiplier les types de réseaux : hertzien, câbles optiques, satellites et la réduction du coût d'exploitation des réseaux eux-mêmes, ont fait entrer ce secteur dans la 3^{ème} catégorie. Pour cette catégorie, si le marché demeure le régulateur principal, des autorités de régulation sont néanmoins nécessaires pour faire fonctionner équitablement le marché.

Dans le transport aérien qui appartient désormais à la 3^{ème} catégorie, des formes de régulation pour des raisons de sécurité, ou pour se partager les créneaux horaires, doivent néanmoins subsister.

Dans la deuxième catégorie, comme le monopole du produit n'entraîne pas celui du service, le monopole de la SNCF ou des entreprises publiques de chemin de fer européennes aurait pu perdurer selon Boiteux mais l'Union Européenne a choisi d'aller plus loin dans la mise en concurrence, y compris sur le transport ferroviaire lui-même, en séparant le réseau et son utilisation par différentes compagnies.

4.2 Le virage libéral des services publics en réseau

Les services publics en réseau français se sont constitués après guerre sous forme monopolistique dans les domaines du gaz, de l'électricité ou des transports ferroviaires. Le système basé sur la péréquation tarifaire permettait théoriquement à ces services de s'autofinancer tout en garantissant une égalité de prix conformément au « principe d'égalité » - explicité dans l'approche juridique du service public - pour tous les utilisateurs et un accès au service sur l'ensemble du territoire. Les prix plus élevés sur certaines lignes ferroviaires rentabilisées devaient permettre de

financer les investissements dans des zones plus reculées, dont l'exploitation ne serait jamais rentable en raison du faible flux de voyageurs.

Le virage libéral opéré dans les années 1990 a conduit l'Union Européenne à chercher à supprimer ces situations de monopoles, accusées de fausser la concurrence, bénéfique pour les utilisateurs. D'autre part, dans un contexte de crise économique, de réduction des marges de manœuvre financières publiques, la question de l'efficacité de tout prélèvement sur les ressources nationales se pose et l'idée que les services publics économiques peuvent être rendus mieux et moins cher en faisant appel à l'entreprise privée s'impose.

Le modèle qui s'affirme alors dans l'Union conduit au démantèlement des services en réseau monopolistiques, pour **séparer la gestion des infrastructures de réseau** - qui peut demeurer monopolistique - et les services d'exploitation du réseau - qui doivent alors être mis en concurrence. Suivant ce modèle, cette mise en concurrence est alors placée sous le contrôle d'autorités de régulation indépendantes « à l'américaine ». Il s'agit d'une remise en cause de la théorie du monopole naturel acceptée jusqu'alors dans les réseaux techniques. Ce monopole naturel ne concernerait en fait que la couche basse du réseau constituée des infrastructures (Curien, 2000) : voies, lignes électriques réseaux de téléphonie fixe par exemple, etc. Curien distingue la couche basse des réseaux : les infrastructures, la couche médiane : services de contrôle et de commande et la couche haute : services rendus à la clientèle.

Ce modèle conduit également à transformer juridiquement les entreprises publiques monopolistiques en sociétés anonymes dont le capital est progressivement ouvert, les participations de l'Etat ou autres aides étant suspicieuses pour la Commission, qui les accuse de fausser la concurrence.

Des aménagements demeurent néanmoins possibles au principe de libre concurrence en vertu du concept de « service public universel » mais comme nous l'avons déjà noté dans le point 2.3.2, ce service universel est sectoriellement circonscrit par l'Union Européenne aux télécommunications, à La Poste et à l'électricité.

L'Etat Français, qui avait progressivement construit son développement autour de monopoles nationalisés dans l'électricité, les transports, les télécommunications, a dû s'adapter aux Directives Européennes, visant à démanteler ces monopoles. On peut citer à titre d'exemple la Directive 91/440 du 29 juillet 1991 pour les chemins de fer et la Directive 96/92 du 19 décembre 1996 pour l'électricité. Le principe général consiste à maintenir la gestion du réseau en situation de monopole tout en ouvrant le réseau à différents prestataires de service mis en concurrence. A partir de 1996, l'Etat va progressivement transformer ces grandes entreprises de service public en réseau en sociétés anonymes. Le passage d'Etablissement Public Industriel et Commercial à la forme sociétale rend possible l'ouverture du capital (loi du 29 avril 1996 pour France Telecom, loi du 9 août 2004 pour EDF et GDF). Concernant EDF, la loi du 7 décembre 2006 avait fixée à 70% la part minimale détenue par l'Etat, garantissant ainsi le maintien de l'entreprise dans le giron du secteur public, indépendamment de sa nouvelle forme sociétale. L'exigence a été réduite au 1/3 pour GDF, ce qui correspond à la participation de l'Etat dans le groupe né en 2008 de la fusion de GDF et de Suez (avant la fusion, l'Etat détenait plus de 80 % de GDF). La Poste, en dépit d'une opposition syndicale, a été transformée en société anonyme le 1^{er} mars 2010, en vue de l'ouverture totale de

ses activités à la concurrence en janvier 2011, avec la promesse de circonscrire cette ouverture de capital aux capitaux publics : Etat, Caisse des Dépôts et Consignations.

Tableau 2 Les grandes dates de la libéralisation des services publics en réseau en France

	Telecom	Ferroviaire	Electricité	Gaz	Poste
Directives Européennes libéralisation	90/388 du 28 juin 1990	91/440 du 29 juillet 91	96/92 du 19 décembre 1996	98/30 du 22 juin 1998	97/67 du 15 décembre 1997
Transposition en droit Français	En 1988, la Direction Générale des Télécommunications prend le nom de France Telecom qui devient un EPIC en 1991 Marché concurrentiel	RFF, Réseau Ferré de France créée en 1997, chargée de gérer les infrastructures Ouverture marché pour le fret en avril 2006 Ouverture marché services internationaux de voyageurs en décembre 2009	ErDF créée en 1998 pour gérer les infrastructures réseau Ouverture marché progressive vers entreprises le 10 février 2000 achevée en 2004 Ouverture marché vers particuliers le 1 ^{er} juillet 2007	GrDF créée en 1998 pour gérer les infrastructures réseau Ouverture marché vers entreprises le 3 janvier 2003, achevée en 2004 Ouverture marché vers particuliers le 1 ^{er} juillet 2007	La Poste devient un EPIC en 1991 Abandon monopole pour les courriers de plus de 50g le 1 ^{er} janvier 2006 Transfert activité banque à la BP, SA en 2006 Ouverture totale du marché au 1 ^{er} janvier 2011
Statut	Transformation en SA (loi du 29 avril 1996)	EPIC depuis 1983	EDF Transformation en SA (loi du 9 août 2004) Part de l'Etat au minimum 70% (loi du 7 décembre 2006)	GDF Transformation en SA (loi 9 août 2004) Part de l'Etat ramenée à 1/3 en vue fusion GDF SUEZ en 1998	Transformation en SA le 1er mars 2010
Autorité de Régulation	ART, Autorité de Régulation des Télécommunications créée en 1996	ARAF, Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires créée en 2009	CRE, Commission de Régulation de l'Energie en 2000	CRE Commission de Régulation de l'Energie en 2000	ARCEP autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes créée en 2005 (issue de l'ART + ajout Postes)

4.3 Les critiques de la libéralisation des services publics en réseau

Barale (2000) va critiquer la théorie des 3 couches de réseaux appréhendées comme des entités séparables car il existe des complémentarités entre les activités d'infrastructure, de contrôle et de service ; des activités plus rentables permettant de financer des activités moins rentables et il n'est pas certain que la séparation des activités soit finalement plus efficace. D'autre part, une tarification

tenant compte du prix de revient, détruit au final le système de péréquation tarifaire garant de l'intérêt général, par la couverture géographique de zones moins rentables.

Au Royaume-Uni, le modèle de séparation des infrastructures ferroviaires et services ferroviaires s'est soldé dans les années 1990 par un échec (Le Masne, 2007). Le démantèlement de British Rail a abouti à la création d'une centaine de compagnies privées, dont une vingtaine de sociétés de transport de passagers. Les prix au kilomètre sont en fait au final plus chers qu'en France et les accidents liés à l'insuffisance des investissements se sont multipliés. Le gouvernement, qui souhaitait réduire ses subventions, a dû à nouveau intervenir fortement pour soutenir l'investissement et l'entreprise Railtrack en charge du réseau a du être reprise par l'entreprise publique « Network rail ».

Le cas du secteur de l'électricité selon Boiteux (2001)

Dans le secteur de l'électricité en France, le régime de la concession dominait avant guerre. A la libération, l'intérêt de la constitution d'un monopole nationalisé est apparu pour des raisons politiques, mais aussi économiques : cohérence à trouver en raison de l'unicité du réseau, nécessité d'une couverture complète du territoire, investissements importants liés à la reconstruction.

Aux Etats-Unis, l'électricité était gérée par des entreprises privées, une entreprise par Etat, en situation de monopole dans chaque Etat, une commission de régulation cherchant à empêcher les abus. « *Ce système s'est avéré assez peu satisfaisant pour que les économistes américains, puis mondiaux, se penchent activement sur ce problème lancinant du contrôle des monopoles, et aboutissent finalement à ces solutions à la mode que la terre entière expérimente aujourd'hui* » (Boiteux, 2001-p.19).

En Grande-Bretagne, sous le gouvernement Thatcher, le monopole de l'EDF à l'Anglaise a été privatisé (l'entreprise publique a été démantelée en 5 entreprises indépendantes) au profit du Trésor et les producteurs mis en concurrence, sous la surveillance d'une autorité pour plafonner les tarifs. Les cours de la Bourse se sont envolés enrichissant les dirigeants de ces sociétés et l'autorité de régulation n'a pas été à même de réguler correctement les tarifs. Le système a reculé devant un libéralisme total et il s'avère en fait aujourd'hui fortement réglementé (obligations de déserte des zones rurales, péréquation tarifaire notamment).

En Allemagne, les sociétés d'électricité sont privées mais leur administration est composée en majorité de représentants de collectivités. Il n'y a pas d'autorité de régulation. L'enrichissement des sociétés privées a été privilégié et les tarifs se sont envolés (supérieurs de 25 à 30 % aux tarifs français).

La philosophie du service public à la Française : nationaliser et mettre la régulation tarifaire sous le contrôle interne des pouvoirs publics, même si elle avait l'inconvénient de ne pas bénéficier d'émulation concurrentielle, permettait de garantir des tarifs bas, ce qui amène Boiteux à se demander : « *Là où les avantages balançaient apparemment les inconvénients, et c'était le cas de la France à en juger par le niveau de ses tarifs, fallait-il, là aussi rabattre les cartes ?* » (Boiteux, 2001). Pour Boiteux, ce système s'avérait particulièrement efficace car le cas de l'électricité est spécifique dans la mesure où il s'agit d'un bien non stockable, dont l'ajustement de l'offre et de la demande, devant être instantané, est mieux géré en interne. Or le modèle de la dissociation du réseau et des opérateurs de service qui, d'un point de vue théorique, convient au secteur des télécommunications, a voulu être adapté par l'Union Européenne au secteur de l'électricité.

5 Les points de convergence et de divergence entre les concepts RSE, DD et le concept de service public : approche comparative

Dans la dernière partie de chapitre, nous allons tenter de mettre en exergue les points de convergence et de divergence entre les concepts de RSE, de développement durable et le concept de service public. Pour conduire cette étude comparative, le tableau ci-dessous résume les caractéristiques saillantes des différentes approches préalablement examinées.

Tableau 3 Les différentes approches de la RSE et du service public

	RSE	service public
Approche éthique	<p>Fondement religieux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eglise Protestante et Bowen aux US - Paternalisme d'inspiration catholique <p>Courant Business Ethics</p> <p>Courant DD proche de l'éthique revisitée du « Principe responsabilité » de Jonas</p> <p>Notion d'intérêt général de bien commun centrale</p>	<p>Inspiré des notions d'intérêt général, de bien commun héritées des Grecs, des Romains, des philosophes des lumières</p> <p>Idée de justice sociale portée par l'Etat Providence</p> <p>Morale professionnelle, esprit de service public</p> <p>Liée aux Etats Nations. Problématique des biens publics mondiaux pose la question de l'extension de la notion</p>
Approche juridique	<p>Relève a priori de la soft law, application volontaire</p> <p>Mais une certaine portée juridique possible (règlement intérieur, droit de la concurrence)</p> <p>Imbrication démarches volontaires, annonciatrices de réglementations et hard law</p> <p>Instrument de régulation pour les gouvernements</p> <p>Cadre réglementaire normatif émergent</p>	<p>Constitution d'un « droit public », dérogoire du droit privé</p> <p>Principes de continuité, d'égalité, de mutabilité</p> <p>Des notions européennes qui se substituent : SIEG, Service Universel, Droit Public communautaire</p> <p>Séparation des activités de service et des infrastructures pour les SP en réseau</p> <p>Américanisation des systèmes de régulations avec les ARI</p>
Approche utilitariste	<p>2 approches principales opposées :</p> <p>1 /Friedman qui nie la RSE et prône la séparation sphère privée/sphère publique</p> <p>2/ Business case pour la RSE : opportunités de business mais cette approche sous-estime les dilemmes et les contradictions</p> <p>Stratégie bottom of the pyramid : Prahalad ou l'approche utilitariste de la RSE pour réduire la pauvreté</p>	<p>Pour les économistes classiques, intervention de l'Etat limitée, exceptionnelle, mais possible</p> <p>Pour les néo-classiques, intervention de l'Etat pour activités régaliennes, éducation, secteurs en réseau où l'Etat organise ou exerce le monopole (Walras)</p> <p>Pour les néo-classiques libéraux, opposition aux services publics pour des questions d'efficacité et critique de toute intervention étatique</p>

		<p>Position inverse des économistes interventionnistes (particulièrement Galbraith et Keynes, qui préfère, lui, les organisations semi-autonomes)</p> <p>Redéfinition utilitariste du SP en Europe portée par la pensée néo-classique libérale</p> <p>Conséquence sur l'entreprise publique : méthodes de management du secteur privé</p>
Approche contractualiste	<p>Entreprise et société en interaction</p> <p>Courant Business and Society</p> <p>Principe de « public responsibility » (Preston et Post)</p> <p>Performance Social Responsiveness (Ackerman et Bauer)</p> <p>Théorie des parties Prenantes (Freeman, Carroll, Clarkson) Garant du succès de l'entreprise Incarnant un nouveau mode de gouvernance Critique de Tirole (légitimité des parties prenantes ?)</p> <p>Courant Social Issue Management</p>	<p>Dimension contractuelle des missions de service public privilégiée, que l'entreprise soit publique ou privée</p> <p>Contrats de délégation de SP (concession ou affermage)</p> <p>Contrats de SP pour les secteurs des SP en réseau en Europe (anciennes entreprises monopolistiques)</p> <p>Compensation du surcoût du SP</p> <p>Référentiel contractuel pour déterminer les missions SP des anciens monopoles ouverts à la concurrence</p>
Approche politique	<p>Enjeux sociaux et environnementaux inédits</p> <p>Mondialisation, retrait des Etats-Nations : les multinationales deviennent les acteurs-clés</p> <p>Entreprises comme acteurs politiques co-responsables (Scherer, Palazzo)</p> <p>Incarnation d'un projet de société</p> <p>Norme ISO 26000 emblématique</p>	<p>Contexte politique expliquant les 3 grandes vagues de nationalisation en France (Front Populaire, libération, gauche au pouvoir)</p> <p>Nationalisation des biens de production au cœur de l'idéologie socialiste</p> <p>Idéologie administrative professionnelle : prestige de la fonction publique</p>
Approche institutionnelle	<p>Institutionnalisation progressive aux Etats-Unis depuis les années 60, et accélérée dans le monde et en Europe depuis 2000 (enseignement, recherche, entreprises, cabinets conseil)</p> <p>Recherche de légitimité pour l'entreprise-institution sociale</p> <p>RSE : mythe rationnel (Meyer et Rowan)</p> <p>Instrumentalisation pour légitimer les pratiques et consolider l'existant</p>	<p>Institutionnalisation pendant les 30 Glorieuses (enseignement, formation, entreprises)</p> <p>Le droit public constitue un pan du droit</p> <p>Conforme à la position de certains économistes (Keynes et surtout Galbraith)</p> <p>Entreprise SP, institution sociale particulièrement sensible aux pressions institutionnelles</p> <p>SP : mythe rationnel (Meyer et Rowan)</p>

Le concept de développement durable et le concept de service public d'une part, le concept de RSE et le concept de service public économique d'autre part, ont de nombreux points de convergence.

RSE-DD et service public ont la particularité de réunir sous un même vocable différentes facettes d'un même concept. Il s'agit de concepts polysémiques, aux résonances multiples, qui trouvent leurs sources dans des champs aussi divers que l'économie, la politique, la sociologie, la philosophie, l'éthique, le droit, les sciences de gestion. Ces concepts se sont construits par couches successives, en lien direct avec l'évolution de leur environnement.

Leur imprécision sémantique associée à leur puissance évocatrice en font des « mots valises », dans lesquels des approches contradictoires peuvent s'exprimer.

Le développement durable ou la RSE sont parfois érigés à la hauteur de mythes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), comme l'a été à son apogée le service public. Cette dimension mythique est un point commun particulièrement intéressant de ces deux concepts qui constituent une forme d'utopie mobilisatrice dans des champs similaires. Rappelons qu'un mythe est défini comme *un « récit populaire ou littéraire mettant en scène des êtres surhumains et des actions remarquables ; s'y expriment, sous le couvert de la légende les principes ou les valeurs de telle ou telle société... »* ou une *« représentation symbolique qui influence la vie sociale »* (Petit Larousse, 2000).

Tous deux présentent une dimension axiologique et se réfèrent aux notions d'intérêt général ou de bien commun, de bien public. Tous deux ont pu se poser à certaines époques en projet de société, le service public, au cours de la période des « 30 Glorieuses », la RSE et le développement durable dans la période contemporaine.

Ces concepts fonctionnent (ou plus exactement ont fonctionné pour le service public) comme des « *mythes rationnels* » définis par Meyer et Rowan (1977) comme un ensemble de pratiques auxquels toutes les organisations d'un même champ se soumettent, suivant une logique rituelle pour affirmer leur appartenance à ce champ et leur légitimité.

Ces concepts ont la particularité commune de questionner la notion d'intérêt général ou de bien commun :

- mais les dimensions explorées ne se réfèrent pas toujours aux mêmes thématiques (la dimension environnementale est peu présente dans le concept de SP contrairement à la dimension sociale) et
- le périmètre est différent dans le temps, comme dans l'espace (la problématique des générations futures et la dimension mondialisée élargissent le périmètre du concept de DD par rapport à celui de SP).

Service public et développement durable peuvent avoir des contenus communs et ces notions s'entrecroisent. Les nouveaux contrats de service public du groupe La Poste et de GDF SUEZ font explicitement référence au développement durable.

Certaines définitions du service public économique pourraient tout autant constituer des définitions de la RSE et vice-versa à l'instar du rapprochement que l'on peut faire entre les définitions du service public économique et celle de Frederick (1960 :60) qui considère que la responsabilité sociale

« signifie que les hommes d'affaire devraient gérer les opérations du système économique qui répondent aux attentes du public ».

La question de la gouvernance et de la légitimité des acteurs est en revanche un point de divergence fondamental de la RSE et des services publics économiques. Alors que le service public a longtemps tiré sa légitimité du contrôle exercé par des institutions démocratiques, l'Etat ou les collectivités locales, même si ce contrôle peut être réalisé de différentes manières (entreprise publique, ou délégation de service public, ou contrat de service public aujourd'hui), l'approche politique de la RSE fait des entreprises multinationales, les acteurs-clés d'une économie mondialisée et la question de leur légitimité pour traiter des enjeux d'intérêt général se pose. Un courant de la RSE cherche à contourner cette difficulté, en intégrant les parties prenantes dans le processus de décision, au cœur d'un système de gouvernance réformé mais est-ce suffisant ; et est-ce réaliste ?

Un autre point de divergence que nous n'avons pas eu encore l'occasion d'explorer, mais qui sera traité dans la partie empirique de cette recherche, concerne les contenus associés à ces concepts. Si les questions sociales et sociétales irriguaient le concept de service public, les problématiques environnementales dans leur acception contemporaine en étaient quasiment absentes, comme certaines thématiques sociétales, la gestion de la diversité par exemple et ces deux thématiques dominent les contenus attendus par la société des politiques de développement durable des entreprises en Europe.

Le tableau ci-dessous présente les points de convergence entre SP et RSE-DD et les spécificités apportées par chaque concept.

Tableau 4 Points de convergence et spécificités des concepts de RSE-DD et de SP

Spécificités SP	Convergence SP/RSE-DD	Spécificité RSE/DD
Une dimension symbolique		
	Ambiguïté/ Mots valises aux multiples résonances Dimension mythique Projet de société	
Des objectifs		
Notion de bien commun circonscrit à un Etat Les structures Etatiques priment sur les missions (dimension organique prime sur dimension fonctionnelle)	Principe d'accès de tous aux biens essentiels, notion de bien commun, valeurs d'intérêt général	Notion de bien public mondial Les missions priment sur les structures qui peuvent être privées ou publiques (dimension fonctionnelle prime sur dimension organique)
Des principes		
Principe d'égalité centré sur l'égalité d'accès aux services Principe de continuité centré sur le présent Principe de mutabilité ou d'adaptation Principe de responsabilité envers les générations présentes Primauté des parties prenantes Etat, garant de l'intérêt général, et Salariés	Principe d'équité Principe de continuité Principe d'adaptation aux besoins Principe de responsabilité Principe de transparence	Principe d'équité plus que d'égalité (attention portée aux plus vulnérables) Principe de continuité étendu dans le futur Principe d'adaptation qui ne doit pas compromettre l'accès des générations futures Principe de responsabilité envers les générations futures Principe de participation/de concertation d'intégration des parties prenantes Principe de précaution

Alors que les enjeux sociaux et environnementaux constituent des sources d'inquiétude pour l'humanité, la notion d'intérêt général ou de bien commun, patrimoine de l'humanité, se trouve étendue, d'autant qu'une société économique mondialisée interdépendante est en constitution. La

révolution des technologies de l'information, particulièrement au stade qualifié de Web 2.0 (internet, réseaux sociaux,) renforce ce phénomène en construisant une société mondialisée, aux attentes et aux valeurs convergentes.

La déliquescence en Europe des services publics se produit à une période de l'histoire où les valeurs qu'ils incarnaient n'ont sans doute jamais été aussi nécessaires. Nous pouvons souligner le paradoxe existant entre le démantèlement des SP en Europe et l'émergence quasi concomitante des thématiques de responsabilité sociétale et de DD. Ses valeurs ne se trouvent-elles pas en quelque sorte réincarnées dans les concepts de RSE et de développement durable ?

Pour Le Masne (2007), La problématique des biens publics mondiaux renouvelle la thématique du service public et pose la question d'une extension à l'échelle mondiale d'un service public jusque là encadré dans les Etats Nations. Cette extension à l'échelle mondiale n'a-t-elle pas les mêmes fins que les concepts de RSE et de développement durable ?

La question fondamentale qui reste à traiter pour la RSE comme pour la notion de service public, est celles des arrangements institutionnels à construire avec les acteurs de la société, pour traiter démocratiquement et efficacement d'objectifs qui reposent sur des valeurs communes.

Chapitre 2 : Le cadre théorique

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons les cadres théoriques mobilisés pour conduire notre recherche. Dans une première section, nous précisons le cadre théorique principal, la théorie néo-institutionnelle (TNI), en montrant en quoi ce cadre nous semble particulièrement adapté, tant à l'étude du champ des services publics, qu'à la diffusion des thématiques de RSE dans l'entreprise. La théorie néo-institutionnelle ne nous ait en revanche d'aucun secours pour répondre à deux questions centrales pour aborder notre objet de recherche :

- Pourquoi certaines idées sont reprises et se diffusent conduisant à une homogénéisation des organisations tandis que d'autres demeurent dans l'oubli ?
- Comment ces idées se diffusent-elles dans l'organisation ?

Pour aborder ces deux questions fondamentales, nous mobiliserons deux cadres théoriques complémentaires exposés dans la deuxième section, la sociologie de l'innovation et la sociologie de la traduction aussi nommée sociologie de l'acteur réseau (SAR) pour répondre à la question « pourquoi ? » ; la théorie de l'apprentissage organisationnel (TAO) pour répondre à la question « comment ? ». Dans une troisième section, nous montrerons en quoi ces courants théoriques peuvent s'imbriquer pour construire un cadre théorique solide pour poursuivre notre recherche.

1 Théorie néo-institutionnelle, grille de lecture principale de l'intégration de stratégies RSE-DD dans l'entreprise dépositaire de missions de SP

Après avoir posé les bases de la théorie néo-institutionnelle, objet de notre premier point, nous nous focaliserons sur l'étude d'un concept central de la TNI, la légitimité (point 2). Dans un troisième point, nous présenterons les voies d'amélioration les plus récentes qui étendent le potentiel explicatif de la TNI. Dans notre quatrième point, nous tenterons de montrer en quoi la théorie néo-institutionnelle nous semble adaptée, tant au champ des SP qu'à l'appropriation par les entreprises des thématiques de RSE.

1.1 Les bases de la théorie néo-institutionnelle

Après avoir décrit les principes généraux de la théorie néo-institutionnelle (point 1), nous développerons les principes fondateurs issus des travaux de Meyer et Rowan (point 2) et de DiMaggio et Powell (point 3).

1.1.1 Les principes généraux de la TNI

La théorie néo-institutionnelle est apparue dans les années 1970 en sociologie des organisations mais le recours à cette théorie dans les sciences de gestion n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1990 et en 2002, l'Academy of Management Journal lui consacre un forum spécial. Si les sciences de gestion cherchent à identifier les sources d'efficacité des organisations, la TNI propose

une grille d'analyse reposant sur la recherche de cohérence des organisations avec leur environnement institutionnel. Ce courant est qualifié de néo-institutionnaliste pour souligner sa filiation avec les sociologues et les économistes qui sont intéressés dès le XIX^{ème} siècle aux institutions, selon des visions par ailleurs très différentes (Desreumaux, 2004). L'institutionnalisation peut être définie comme « *le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale et « aller de soi »* » (Rojot : 2005 : 413).

La TNI est un courant qui repose sur un certain nombre d'idées, synthétisées par Scott (2001) et résumées par Desreumaux (2004) et Rojot (2005), 3 auteurs sur lesquels nous nous appuyons pour définir les bases de cette théorie.

La TNI se démarque des théories structuro-fonctionnalistes de la prise de décision car, pour la TNI, la prise de décision est encadrée dans un contexte social. Dans une approche systémique, la TNI pose que les organisations sont des « construits » de leur environnement institutionnel. L'environnement exerce des pressions sur les organisations qui cherchent à s'adapter pour gagner en légitimité, en adoptant des formes organisationnelles similaires. Il apparaît alors que les organisations répondent finalement d'avantage à des pressions institutionnelles qu'aux pressions du marché. La TNI cherche à expliquer l'homogénéité et non la diversité des pratiques contrairement aux théories de la contingence.

Les travaux fondateurs de la TNI sont attribués à Meyer et Rowan (1977, 1978) et à DiMaggio et Powell (1983).

A partir des travaux de Meyer et Rowan, on comprendra que la TNI considère que la dynamique de des organisations ne s'explique pas par des logiques d'efficacité, d'adaptation rationnelle mais plutôt pas une recherche de légitimité.

DiMaggio et Powell distingueront quant à eux 3 formes d'isomorphisme²⁵ institutionnel expliquant l'homogénéisation des organisations d'un même champ dans leur article fondateur de 1983 : une forme coercitive, une forme normative et une forme mimétique. Scott (2001) les transformera en 3 piliers de l'institutionnalisme : les règles, les normes, les cadres cognitifs et culturels.

Bien que ces auteurs identifient plusieurs logiques d'isomorphisme, « *la vision dominante que l'on retient de la TNI est celle d'une théorie qui met l'accent sur le rôle des dimensions cognitives et culturelles, des interprétations partagées, des idées tenues pour garanties ayant cours au sein d'un champ organisationnel (voire au-delà), comme moteurs essentiels de l'alignement des formes et pratiques organisationnelles* » (Desreumaux, 2004 : 36). Pour Desreumaux, dans sa vision de l'institution, la TNI privilégie donc les éléments culturels et cognitifs, productifs de sens, par rapport aux dimensions normatives et réglementaires de l'institution. Rojot (2005 : 409) le rejoint en considérant que « *Les environnements sont aussi conçus comme des systèmes culturels, qui, en définissant et en légitimant des structures organisationnelles, participent à leur création et à leur maintien* ».

Desreumaux (2004 :35) considère que la TNI est souvent résumée de la manière suivante :

²⁵ Au sens défini par Hawley (1968) comme le processus qui force une entité d'une population à ressembler aux mêmes entités qui font face aux mêmes conditions environnementales.

- « les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'Etat, les instances représentatives des professions), d'organisations en position de leadership, de la société en général ;
- ces pressions institutionnelles conduisent les organisations à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui font figure de modèles, voire de recette, dans le contexte institutionnel considéré ;
- la configuration de la structure et des systèmes de gestion d'une organisation est sous-tendue par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes, formant ce que l'on peut appeler un schéma d'interprétation ;
- ces schémas trouvent leur source à l'extérieur de l'organisation et valent pour une population d'organisations constituant un champ organisationnel. ».

Une fois ces principes généraux précisés, il convient de s'intéresser aux travaux fondateurs de Meyer et Rowan puis de DiMaggio et Powell.

1.1.2 Les pressions institutionnelles, les dimensions mythiques (Meyer et Rowan)

1.1.2.1 Les règles institutionnelles d'éducation comme mythes, sources de légitimité

Meyer et Rowan (1977, 1978) vont conduire les travaux considérés comme fondateurs de la TNI dans le champ des institutions éducatives. Pour ces auteurs, contrairement aux apparences, ces institutions éducatives n'ont pas pour but l'éducation et la formation mais elles fonctionnent comme des structures permettant la catégorisation du personnel dans nos sociétés. La standardisation des enseignants et la standardisation des diplômes construisent un système qui donne accès à telle ou telle autre catégorie sociale. Un consensus social existe sur ce rituel de classifications qui s'organise autour de pratiques ou de rites, de l'école primaire à l'enseignement universitaire. Ces pratiques fonctionnent comme **des mythes** et on observe un découplage entre l'adoption des pratiques et leur efficacité, car ce n'est pas leur efficacité qui compte mais la légitimité qu'elles procurent. Appliquant ce raisonnement au cas de la France, on pourrait dire que ce n'est pas tant ce que l'on apprend dans une grande école ou l'efficacité de l'enseignement qui compte, que la catégorie d'emploi auquel le diplôme donne accès.

« Les règles institutionnelles fonctionnent comme des mythes que les organisations intègrent, gagnant ainsi en légitimité, en ressources, stabilité, ce qui augmente leur chance de survie. »... « des mythes puissants que les organisations adoptent selon un cérémonial... » (Meyer et Rowan, 1977 :340).

Ces règles institutionnelles d'éducation ne contrôlent que très partiellement les activités éducatives qui se déroulent en classe. *« Il y a peu d'uniformisation des méthodes pédagogiques, peu de centralisation et de contrôle du contenu réel des cours. Ceci est facilement compréhensible et explicable. En effet, d'une part, la supervision étroite de ces sorties du système risquerait de mettre en évidence des contradictions, des incohérences, des incompatibilités et des inefficacités qui créeraient beaucoup plus d'incertitudes et de turbulences que des exigences abstraites et non appliquées de conformité à des règles bureaucratiques » (Rojot, 2005 : 411).*

Meyer et Rowan soulignent qu'« à la place de la coordination, de l'inspection et de l'évaluation, une logique de confiance et de foi est employée » (1977 :340).

Le rôle du système éducatif est finalement un rôle de justification des catégories sociales et non de transmission des connaissances mais « *puisque nos valeurs affirment que les connaissances sont importantes, ce rôle doit être proclamé, mais surtout pas vérifié* » (Rojot, 2005 :411).

1.1.2.2 La généralisation de ces résultats

Meyer et Rowan (1977, 1978) considèrent, en généralisant les résultats de leurs recherches sur les institutions d'éducation, que ce ne sont pas les besoins et les contraintes des marchés qui conduisent les organisations à adopter des pratiques mais des concepts institutionnalisés dans la société. Les entreprises adoptent ces pratiques (indépendamment de leur intérêt intrinsèque) pour augmenter leur légitimité et obtenir le soutien de leur environnement et non pas pour des raisons d'efficacité. C'est ce souci de légitimité qui guide le changement plus que le souci d'améliorer la performance (Schuman, 1995).

Alors que l'on pourrait croire que des normes sont créées pour faciliter l'organisation formelle, beaucoup de procédures (en GRH notamment), sont légitimées par des structures institutionnelles et fonctionnent comme des « **mythes rationalisés** » que les organisations sont conduites à intégrer pour paraître légitimes. On ne pourrait accepter qu'une entreprise recrute ces salariés en jouant à pile ou face. Chaque entreprise sérieuse se targue d'un processus de recrutement comprenant différentes batteries de tests ou d'entretiens, dont pourtant l'efficacité n'est que relative. Si certaines techniques sont plus pertinentes que d'autres, aucune n'arrive à prédire plus de 40% la réussite dans l'emploi futur (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007 ; Spencer et Spencer, 1993 ; Lévy-Leboyer, 2007).

Certaines pratiques fonctionnant comme des mythes rationalisés peuvent s'avérer inutiles ou contre-productives si l'on raisonne en termes d'efficacité. Mais pour maintenir leur légitimité, ces organisations vont devoir conserver ces règles institutionnalisées dans leurs structures formelles, sans pour autant les appliquer dans leur intégralité. « *elles vont relâcher le couplage de leurs éléments composants et introduire des écarts volontaires (découplage) entre le jeu de leurs structures formelles (à usage externe) et les activités de travail réelles telles qu'elles se produisent en fait en interne.* » (Rojot, 2005 : 412).

« *Les organisations tendent ainsi à devenir isomorphes avec leurs environnements :*

- *elles incorporent des éléments qui sont légitimés à l'extérieur, plus qu'en termes d'efficience et de fonctionnement interne ;*
- *elles emploient des critères extérieurs et cérémoniaux d'évaluation²⁶ (et non d'efficacité ou d'efficience) pour établir la valeur de ces éléments de structure... »* (Rojot, 2005 : 416).

Cet isomorphisme cependant favorise l'implication des acteurs internes (en les mobilisant) et externes (en permettant l'obtention de ressources indispensables à l'entreprise) dans le succès de l'entreprise et paradoxalement, tout en ne reposant pas sur des critères d'efficacité, les règles institutionnalisées fonctionnant comme des mythes rationalisés, conduisent à une plus grande

²⁶ Prix, interventions d'experts de renom

efficacité de l'entreprise. « *Les organisations qui intègrent des éléments socialement légitimés et rationalisés dans leurs structures formelles maximisent leur légitimité et accroissent leurs ressources et leurs capacités de survie* » (Meyer et Rowan, 1977 :352).

Cet isomorphisme porté par des mythes rationalisés, par des formes d'idéologie est également un moyen de faciliter la décision et l'adhésion dans l'entreprise. Pour Scott et Meyer (1991 : 124), sous la pression institutionnelle, l'organisation développe « *une rationalité cognitive (qui consiste à) fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres...* ». Pour Rojot (2005 : 440), « *Les idéologies organisationnelles sont étroitement reliées aux décisions, car elles facilitent l'accord des individus sur les fins qu'ils veulent poursuivre, sur les alternatives qu'ils considèrent prometteuses et sur les résultats qu'ils considèrent comme probables. Elles facilitent la décision en éliminant alternatives, conséquences et étapes.* ».

1.1.2.3 La notion de découplage

Cette notion clé développée par Meyer et Rowan illustre l'écart entre les structures formelles et les pratiques réelles. Ce découplage permet aux entreprises de faire face aux injonctions contradictoires et de résoudre les conflits entre les mythes rationnels auxquels les entreprises souhaitent se conformer pour asseoir leur légitimité et les réalités opérationnelles qui nécessitent de s'appuyer sur les notions d'efficacité. « *Pour maintenir une conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent les règles institutionnelles tendent à protéger leurs structures formelles des incertitudes des activités techniques en devenant couplées de façon lâche, créant des écarts entre les structures formelles et leurs activités réelles de travail* » (Meyer et Rowan, 1977 : 341). Le couplage lâche permet aux éléments de s'influencer les uns les autres de manière négligeable tout en conservant des identités séparées.

1.1.3 L'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell)

1.1.3.1 L'origine du néo-institutionnalisme pour DiMaggio et Powell

DiMaggio et Powell attribuent l'origine du néo-institutionnalisme à Selznick (1957). Celui-ci distingue l'organisation « *instrument technique pour mobiliser des énergies humaines et les diriger vers des buts établis, un moyen de coordonner ce qui a été divisé* »²⁷, outil rationnel pour accomplir une tâche et l'institution. Une institution est « *le produit naturel des pressions et des besoins sociaux. Un organisme adaptable et répondant...influencé par l'environnement social...* »²⁸. Pour Selznick, l'organisation devient une institution en développant son identité et en acquérant des valeurs que la société infuse dans l'organisation. Le processus d'institutionnalisation infuse donc de la valeur à l'organisation, une valeur intrinsèque supérieure à son caractère instrumental initial, lui conférant ainsi une certaine stabilité. « *... Le processus implique que l'organisation en vienne à symboliser les aspirations de la communauté, son sens de son identité. Une organisation qui recouvre ce sens symbolique a une créance sur la communauté qui amène à éviter sa liquidation ou transformation sous des raisons purement techniques ou économiques. Elle devient source de gratification personnelle directe et d'intégrité du groupe...* » (Rojot, 2005 : 420-421)

²⁷ Cette formulation est résumée par Rojot (2005 :420)

²⁸ Cette formulation est résumée par Rojot (2005 :420)

Le processus d'institutionnalisation donne ainsi du sens à l'organisation, qui véhicule alors l'identité d'un groupe et qui devient le réceptacle d'intérêts constitués ou de l'idéalisme du groupe (Rojot, 2005).

DiMaggio et Powell (1983) considèrent en s'appuyant sur les travaux de Selznick que néo-institutionnalisme et institutionnalisme ancien ont en commun le rejet de l'acteur rationnel pour développer une conception holistique de l'organisation et du social, qui privilégie l'impact de l'environnement sur la culture qui forme la réalité organisationnelle.

1.1.3.2 Les processus d'isomorphisme institutionnel

DiMaggio et Powell (1983) proposent un cadre théorique expliquant la tendance observée dans les entreprises d'un même champ à une certaine conformité organisationnelle. Selon ces auteurs, le concept d'isomorphisme traduit, de façon particulièrement adaptée, ce processus d'homogénéisation observable dans les organisations. Rappelons que l'isomorphisme est le processus contraignant qui force une entité d'une population à ressembler aux mêmes entités qui font face aux mêmes conditions environnementales (Hawley, 1968). Ils s'appuient sur Aldrich (1979 : 265) qui considère que « *Les facteurs principaux que les organisations doivent prendre en considération sont les autres organisations* ». Les organisations ne sont pas simplement en compétition pour obtenir des clients ou des ressources mais pour gagner une légitimité institutionnelle et un pouvoir politique (DiMaggio et Powell, 1983 : 150).

Ils identifient 3 processus de changement isomorphique institutionnel :

- un processus coercitif,
- un processus mimétique,
- un processus normatif.

1/ Un processus coercitif

Ce processus « *résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par les autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société dans lesquelles les organisations fonctionnent* » (DiMaggio et Powell, 1983 :150).Ce processus renvoie aux pressions exercées par des organisations dont dépendent les entreprises. Des règles ou injonctions provenant de niveaux supérieurs contraignent les entreprises. Il peut s'agir des pressions du gouvernement exercées au travers des lois : lois anti-pollution, lois anti-discrimination qui s'imposent par exemple. Les entreprises vont y répondre en recrutant des managers spécialisés pour éviter par exemple d'être accusées de discrimination. Mais les entreprises sont également soumises à des injonctions d'autres acteurs. Les injonctions des actionnaires aux directions de groupe ou des directions de groupe à leurs filiales pour réduire les coûts par exemple, relèvent de ce processus coercitif. Citant les travaux de Meyer et Rowan (1977), les auteurs montrent que les structures organisationnelles reflètent finalement les règles institutionnalisées et légitimées par une société.

2/ Un processus mimétique

Confrontées à l'incertitude, les organisations ont tendance à s'imiter les unes les autres. Face à la complexité de leur environnement, elles recherchent des modèles à copier qui apparaissent plus

légitimes. « *Les organisations tendent à se modéliser en copiant des organisations similaires de leur champ qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou plus prospères* » (DiMaggio et Powell, 1983 : 152). C'est une manière, face à l'ambiguïté, de rechercher des solutions viables en limitant les efforts (Cyert, March, 1963). Parfois, ce processus n'est pas conscient : les modèles sont diffusés sans intention particulière préalable et indirectement, par l'intermédiaire des managers issus d'une autre entreprise (Galaskiewicz, Wassermann, 1990). Parfois, les modèles sont diffusés intentionnellement, par des consultants par exemple. La prolifération des cercles de qualité dans les entreprises américaines sur la base du modèle Japonais a pu en être une illustration. Les entreprises veulent alors démontrer qu'elles sont légitimes et qu'elles cherchent par exemple à améliorer les conditions de travail. Le processus mimétique explique la diffusion des innovations. Dès qu'un grand nombre d'organisations a adopté une innovation, celle-ci gagne en légitimité et s'étend encore plus rapidement aux autres organisations. Les pratiques de benchmarking, si répandues aujourd'hui, relèvent de ce processus. Les entreprises cherchent à gagner en légitimité pour faciliter leur accès aux ressources et ainsi leur survie (DiMaggio et Powell, 1983, Meyer et Rowan, 1977).

3/ Un processus normatif

La troisième source d'isomorphisme organisationnel est normative et trouve son origine principalement dans la professionnalisation des métiers. Le processus normatif conduit les organisations à appliquer volontairement des normes non contraignantes, souvent portées par des réseaux professionnels. La diffusion des pratiques s'explique principalement par les formations universitaires dispensées d'une part, par les réseaux professionnels dans lesquels les innovations se diffusent rapidement d'autre part. En se professionnalisant, ces métiers construisent leur autonomie sur une base cognitive légitime commune à leurs activités. Les membres d'une même profession ont ainsi tendance à analyser les situations de la même manière. Ils ont recours à des solutions similaires pour atteindre leurs objectifs. Ce processus normatif est renforcé par le filtrage du personnel, c'est-à-dire le recrutement de candidats au profil semblable tant en matière de formation que d'expérience pour un poste donné (DiMaggio et Powell, 1983 : 152-153) ; on parlerait aujourd'hui de clonage des employés.

Ces 3 processus sont souvent imbriqués : les mêmes acteurs se trouvant impliqués dans des processus mimétiques participent aux processus de coercition. Ils sont également membres de réseaux professionnels et donc influencés par les processus de normalisation professionnelle.

DiMaggio et Powell formulent des hypothèses prédictives pour déterminer les organisations les plus sensibles à ces processus isomorphiques. Nous en retiendrons quelques-unes.

- Plus les organisations sont dépendantes les unes des autres, plus elles ont tendance à devenir similaires.
- Les organisations ont tendance à ressembler à celles dont elles dépendent pour leurs ressources.
- Plus les finalités et les objectifs des organisations sont flous, plus elles ont tendance à prendre pour modèles celles qui paraissent réussir.
- Plus les managers et le personnel des organisations proviennent des mêmes milieux académiques, plus elles ont tendance à se ressembler dans leur secteur.

- Plus les managers des organisations participent à des associations professionnelles, plus ces organisations ressemblent aux organisations du même secteur.
- Plus les organisations sont dépendantes des pouvoirs publics, plus le mouvement isomorphique se diffuse.
- La vitesse de propagation du processus isomorphique est d'autant plus importante que les modèles alternatifs semblent peu nombreux.

1.1.3.3 Notion de champ organisationnel

Les processus d'isomorphisme s'exercent à l'intérieur d'un champ organisationnel défini et expliquent les dynamiques d'homogénéisation de ce champ.

Les processus d'isomorphisme sont liés à « *la structuration du champ organisationnel, c'est-à-dire, notamment, à l'intensité de l'interaction entre organisations constitutives du champ...Une fois des organisations disparates structurées en champ organisationnel, des forces puissantes agissent qui les conduisent à devenir semblables.* » (Desreumaux, 2004 : 35).

DiMaggio et Powell (1983 : 148) définissent les champs organisationnels comme « *les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et de produits, agences de régulation, et toutes les organisations qui produisent des services ou des biens similaires* ». Les champs partagent le même contexte institutionnel et sont des lieux d'interaction intense entre les organisations qui les constituent. Il s'agit d'un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et la société (Scott, 2001).

Le champ est souvent présenté comme caractérisé par une certaine stabilité mais ses frontières sont floues et évolutives. Un champ peut être le lieu de conflits de valeurs et de représentations, allant parfois jusqu'à produire « *un champ de bataille institutionnel* » (Hoffman, 1999).

Notre recherche porte sur La Poste et GDF SUEZ, deux entreprises qui, si elles peuvent être intégrées dans des champs organisationnels divers, ont la particularité commune d'appartenir au champ des entreprises en réseau dépositaires de missions de service public.

1.2 La légitimité

La quête de légitimité est, comme nous l'avons constaté, au centre de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Huault, 2002). Les recherches du courant néo-institutionnaliste s'attachent à montrer que les organisations n'ont pas simplement pour objet la recherche de l'efficacité mais sont avant tout en quête de légitimité. La rationalité organisationnelle s'exerce alors dans le but d'acquiescer une légitimité organisationnelle, en adéquation avec les attentes de la société.

Dans une approche stratégique de la légitimité portée par la théorie de la dépendance aux ressources, Pfeffer et Salancik (1978 : 194) considèrent que « *l'acceptabilité sociale qui résulte de la légitimité peut être plus importante que la performance économique* ».

L'approche néo-institutionnaliste ne considère pas la légitimité comme une simple ressource opérationnelle, elle affirme l'importance de la conformité aux valeurs et aux règles sociales comme source de légitimité.

Après avoir présenté les travaux de Schuman (1995) qui synthétisent les approches instrumentales et institutionnelles de la légitimité (point 1), nous développerons avec Oliver (1991) différentes stratégies de légitimation possibles (point 2) avant d'insister sur l'importance des discours dans les stratégies de légitimation (point 3).

1.2.1 La synthèse de Schuman

Pour Schuman (1995 : 574), la légitimité est « *La perception généralisée ou l'affirmation que les actions d'une organisation sont désirables convenables et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ».

Par « *perception généralisée* », Schuman souligne l'impression subjective émanant du concept de légitimité. Pour cet auteur, la légitimité organisationnelle recouvre néanmoins trois dynamiques différentes : la légitimité pragmatique, la légitimité normative et la légitimité cognitive.

1/ La légitimité pragmatique

En répondant aux attentes de ces parties prenantes, immédiates, l'organisation acquiert une légitimité pragmatique. Elle peut être la résultante des échanges instaurés pour satisfaire les besoins de l'environnement. Elle peut être également la résultante de l'influence, obtenue par l'intégration de certains acteurs dans l'organisation.

2/ La légitimité normative

Elle résulte d'un jugement moral sur les activités de l'organisation, considérées comme bonnes ou mauvaises, en fonction de la conformité aux valeurs de l'environnement. A partir des travaux de Scott et Meyer (1991), Schuman identifie trois formes de légitimité normative – la légitimité conséquentielle, la légitimité procédurale et la légitimité structurale.

3/ La légitimité cognitive

Elle est fondée sur l'idée de « *taken-for-granted* », sur ce qui apparaît comme allant de soi. Selon Jepperson (1991 : 147), les institutions sont perçues comme « *taken-for-granted* » lorsqu' « *elles sont considérées comme des éléments habituels et fonctionnels de l'environnement social* ». Pour acquérir cette légitimité cognitive, les organisations doivent s'adapter aux structures cognitives solidement ancrées dans leur environnement : méthodes, modèles, croyances, modes de pensée, qui ne font pas l'objet de remises en question.

Dans la classification de Schuman, la légitimité stratégique se réfère à l'approche instrumentale et stratégique, alors que les légitimités normatives et cognitives trouvent leur source dans le courant néo-institutionnaliste. Cette tentative de classification constitue une grille de lecture pertinente pour éviter les pièges de la subjectivité inhérente au concept de légitimité.

Une fois posé que les entreprises sont en quête de légitimité, nous pouvons nous intéresser aux stratégies de la légitimation entendue, comme le processus dont la résultante est la légitimité.

1.2.2 Les stratégies de légitimation

Oliver (1991 : 152) recense 5 stratégies de légitimation : la stratégie d'adaptation, la stratégie de compromis, la stratégie d'évitement, la stratégie de défi, la stratégie de manipulation, mettant ainsi en évidence, face aux pressions institutionnelles, une multiplicité de comportements stratégiques envisageables par l'organisation.

1 / La stratégie d'adaptation amène les organisations à adopter les structures des organisations de leur environnement dans un processus isomorphique tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983).

2/ La stratégie de compromis recherche un point d'équilibre entre les intérêts des parties prenantes et ceux de l'organisation.

3/ La stratégie d'évitement conduit à une conformité apparente des organisations qui construisent une image en adéquation avec les attentes de la société sans modifier leurs pratiques effectives. On retrouve ici le concept de découplage décrit par Meyer et Rowan (1977).

4/ La stratégie de défi est une forme de résistance aux pressions institutionnelles. Les organisations choisissent alors de contester ou d'ignorer ces pressions.

5/ La stratégie de manipulation qui conduit l'organisation à tenter d'exercer son pouvoir sur le contenu des attentes institutionnelles, en cherchant à contrôler la source des pressions (en effectuant du lobbying ou en noyant des instances décisionnelles par exemple).

Schuman (1995) ne retient que 3 stratégies de légitimation : l'adaptation, la sélection (sélectionner dans l'environnement les valeurs les plus proches de l'organisation) et la manipulation, mais ces stratégies pouvant chacune s'exercer dans l'une des 3 catégories de légitimité - pragmatique, normative, cognitive - il aboutit à la distinction de 9 stratégies de légitimation.

Il en déduit que la multiplicité des stratégies de légitimation laisse en fait aux organisations une marge de manœuvre importante.

1.2.3 Le rôle du discours dans les stratégies de légitimation

Laufer (1993 : 9) affirme que la légitimation repose sur des techniques discursives : « *Dans nos sociétés, on est censé répondre par un discours et non par la violence puisque, suivant Max Weber, l'Etat a le monopole de la violence légitime. Le discours que l'on tient et qui est censé lever l'objection, est ce que nous appellerons le système de légitimité de l'acteur considéré* ».

1.2.3.1 Les discours créateurs de sens et d'action

Les discours sont largement utilisés par les dirigeants des entreprises dans leur stratégie de légitimation. Les discours ont une fonction de création de sens (Weick, 1995) dans l'organisation et une fonction performative (Austin, 1970). Ils peuvent aussi adopter une forme narrative qui s'apparente aux récits ou aux contes pour raconter des histoires (Boje, 2001 ; Salmon, 2007).

L'importance des discours dans l'organisation a donné lieu à une vaste littérature prônant l'analyse des discours organisationnels pour comprendre l'organisation (Fairclough, 1992, 2003 ; Alvesson, Kärreman, 2000).

Rivière (2006) dresse un panorama des recherches produites en sciences de gestion sur le discours organisationnel (et tout particulièrement sur le discours comptable) en mettant en lumière la production de sens, la performativité et la production de récits susceptibles de sous-tendre un discours.

Pour Weick (1995), l'organisation procède à une construction commune d'une réalité organisationnelle en créant du sens. Il définit le « *sensemaking* » comme « *ce qui a été une fois reconnu comme une transaction socialement construite, prend ensuite la forme d'une réalité objective déterminée de façon externe, dans laquelle les parties en interaction jouent des rôles réglés d'avance et des « routines d'action »* » (1995 : 36). Cette création de sens, qui passe par des discours des dirigeants, permet aux acteurs de l'entreprise d'interpréter les situations qu'ils rencontrent en leur donnant une cohérence. Cette interprétation rétrospective est porteuse de sens et elle est utilisée par les dirigeants pour influencer et contrôler leurs entreprises grâce à leurs discours. Weick souligne l'importance d'un bon récit, « *a good story* » (1995 :60), pour produire du sens dans l'organisation. L'histoire racontée sur l'organisation permet de justifier les directions prises dans la stratégie de l'entreprise.

Le récit ou « *storytelling* » (Boje, 2001) permet aux dirigeants de raconter une histoire et de développer ainsi de multiples explications et interprétations des événements affectant l'organisation. Ils peuvent constituer des mythes explicatifs permettant de comprendre ces événements, tant pour les acteurs internes qu'externes. Les récits peuvent reconstruire une histoire pour faire accepter certaines situations (Livian, 2002), manipulant parfois les membres de l'organisation (Boje, 2001).

Les travaux d'Austin (1970) s'intéressent au pouvoir des mots. Au lieu d'opposer la parole à l'action, Austin considère que certains énoncés sont générateurs d'actions. Il souligne qu'il existe des énonciations performatives pour lesquelles « *produire l'énonciation est exécuter une action* » (1970 : 42). Lorsque le maire prononce la formule « *je vous marie* » devant deux personnes, il réalise par cette phrase l'acte de mariage.

Les discours des dirigeants peuvent être considérés comme un langage en actes en s'appuyant sur les théories des actes de langage initiées par Austin (1970) et reprises et complétées par Searle (1972, 1982). Dire c'est alors s'engager à faire ou faire faire.

Des chercheurs ont développé la notion de performativité pour expliquer qu'il y a toujours des pratiques effectives qui résultent de pratiques proclamées (Feldman, 2003, Latour, 1987).

Jacquot et Point (2000), analysant la lettre du Président dans le rapport annuel de 85 groupes européens, mettent en lumière 3 fonctions du discours des dirigeants :

1/ Une fonction performative (au sens d'Austin)

Le discours des dirigeants vise à faire agir, à mobiliser autour d'une vision. C'est un levier de management pour entraîner les salariés dans l'action.

2/ Une fonction normative

Le discours façonne l'image, l'identité, la culture de l'entreprise. Il est porteur de légitimité.

3/ Une fonction symbolique ou rituelle

Le style incantatoire et l'utilisation de slogans favorisent cette dimension symbolique ou rituelle.

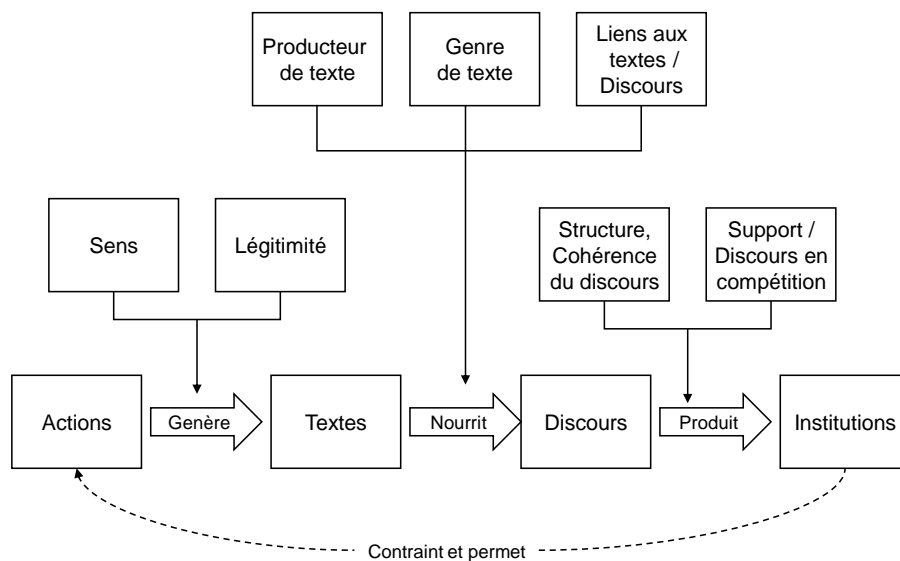
1.2.3.2 L'institutionnalisation par les discours

Il est possible de faire appel à l'analyse des discours pour étudier les processus d'institutionnalisation comme l'ont montré les travaux de Phillips, Lawrence et Hardy (2004) et de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

1.2.3.3 Le modèle de Phillips, Lawrence et Hardy (2004)

Phillips et al (2004) développent l'idée que les institutions sont constituées à travers les discours plus qu'à travers les actes. Pour ces auteurs, « les institutions peuvent être comprises comme les produits de l'activité discursive qui influence les actions » (Phillips et al., 2004 : 635). L'analyse des textes est nécessaire pour ces auteurs à la compréhension des processus d'institutionnalisation. « Dans une perspective d'analyse de discours, un champ institutionnel n'est pas seulement caractérisé par un ensemble d'institutions partagées, mais aussi par un ensemble de discours communs, qui constituent les institutions et les mécanismes liés qui régulent la non adoption » (Phillips et al., 2004 : 647). Ils proposent un modèle discursif d'institutionnalisation.

Figure 2 Le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillips, Lawrence et Hardy (2004)



1.2.3.4 Le cadre d'analyse de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

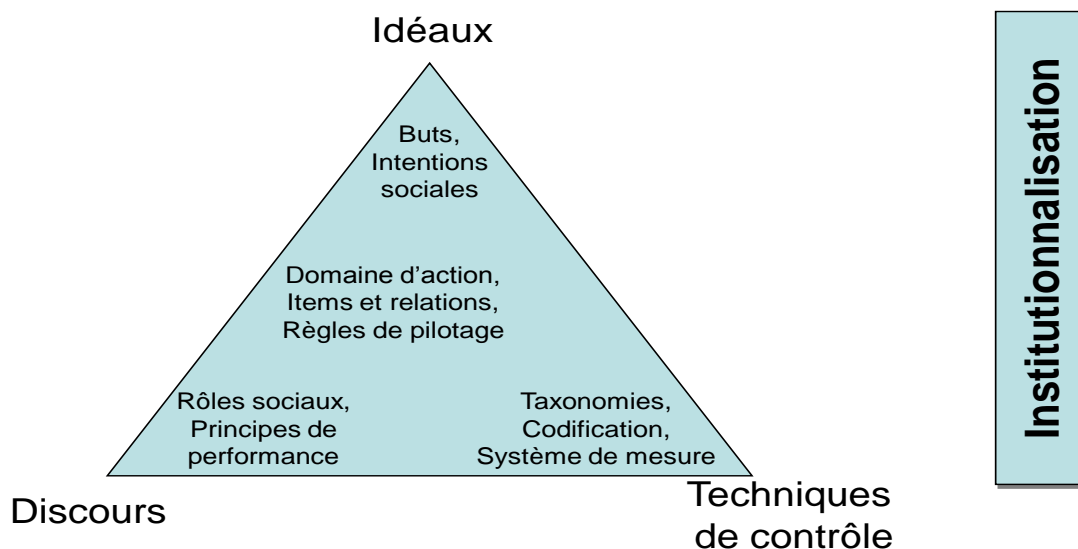
Hasselbladh et Kallinikos considèrent que la TNI est peu adaptée à la recherche empirique. Les moyens par lesquels des croyances et des pratiques prennent forme, deviennent stables et se diffusent n'a pas été étudié par TNI. Elles doivent avoir des propriétés qui les rendent stables, communicables et durables. La TNI investit la thématique de la diffusion mais n'indique pas comment un domaine d'action est conçu, des règles de conduite et des principes et des moyens de contrôle sont développés, et des formes d'actorhood (rôles) sont constitués.

Pour Hasselbladh et Kallinikos, l'enracinement social de croyances rationalisées, fondement du processus d'institutionnalisation nécessite plusieurs étapes successives :

- 1/ La définition de domaines d'action, délimités à travers l'objectivation (qui permet d'objectiver selon des dimensions mesurables les discours et les idéaux).
- 2/ La définition de principes de performance, de règles de conduite et de dispositifs de contrôle par lesquels l'action organisationnelle peut être mise en œuvre et contrôlée.
- 3/ La subjectivation c'est-à-dire la construction de rôles sociaux organisationnels (actorhood)

Pour Hasselbladh et Kallinikos (2000 :704), « Les institutions sont conçues comme consistant en idéaux basiques qui sont développés à travers des manières distinctes de définir et d'agir sur la réalité (ie des discours), soutenus par des systèmes élaborés de mesure et de documentation pour contrôler les résultats des actions ».

Figure 3 Le processus d'institutionnalisation selon Hasselbladh et Kallinikos (2000)



Cette représentation triangulaire positionne aux sommets les idéaux, les discours et les techniques de contrôle qui sont ainsi liés. «Indubitablement, un discours représente la forme institutionnelle centrale qui lie ensemble les idéaux et les systèmes de mesures et de contrôle, mais néanmoins,

chacun de ces états sociaux peut exister indépendamment sans être réduit aux autres » Hasselbladh et Kallinikos (2000 :706).

Le processus d'institutionnalisation passe par une délimitation des idéaux (buts, intentions sociales), par une spécification des rôles et des domaines d'action ainsi que par le développement de techniques de contrôles. Pour Hasselbladh et Kallinikos, l'étude des processus d'institutionnalisation des structures organisationnelles doit comprendre une analyse des discours qui sous-tendent les idéaux et les techniques de contrôle.

1.3 La TNI étendue

Les fondamentaux de la TNI s'articulent autour des concepts-clés que nous avons présentés : la primauté du contexte social, l'isomorphisme institutionnel, les champs organisationnels, la légitimité, « *le découplage* ». Après avoir mis en exergue les voies d'amélioration de la TNI originelle ouvertes par des études récentes (point 1), nous focaliserons notre attention sur la TNI et le changement institutionnel (point 2) puis nous tenterons de monter, avec Lounsbury (2008) , qu'il est possible de réconcilier forces techniques, rationalité et forces institutionnelles pour expliquer non seulement l'homogénéité mais aussi l'hétérogénéité des organisations.

Les processus isomorphiques décrits dans les travaux fondateurs de la TNI ont parfois été critiqués en raison de leur caractère jugé trop mécaniste. Il est également reproché à la TNI originelle de ne pas expliquer l'ensemble du processus d'adoption de nouvelles pratiques ou le succès de certaines structures organisationnelles par rapport à d'autres. Une autre critique porte sur les jeux de pouvoirs ignorés par les travaux initiaux de ce courant. D'autre part, la TNI est souvent mobilisée pour mettre en exergue l'homogénéité et la stabilité institutionnelle, sous-estimant alors son puissant pouvoir explicatif du changement institutionnel, des phénomènes de désinstitutionnalisation²⁹ et de réinstitutionnalisation (Dacin et al., 2002).

Les travaux les plus récents des néo-institutionnalistes cherchent à apporter des réponses à certaines limites de la TNI originelle en proposant des voies d'amélioration. Certains n'hésitent pas à bâtir des ponts avec d'autres cadres théoriques considérés comme compatibles : Scott (1987) qui plaide pour des complémentarités de la TNI avec d'autres perspectives organisationnelles ; Oliver (1991) avec la théorie de la dépendance aux ressources, Lounsbury (2008) avec la théorie de l'acteur réseau. Les travaux les plus récents (parmi lesquels Barley, Tolbert, 1997 ; Hoffman, 2001 ; Scott, 2001 ; Lounsbury, 2008, Greenwood et al., 2002,2006) étendent le cadre d'analyse de la TNI sur trois plans relevés par Boitier et Rivière (2008) :

- une vision processuelle,
- une analyse multi-niveaux,
- une volonté de désencastrer l'acteur.

1/ une vision processuelle

Les différentes étapes de l'institutionnalisation ne sont pas prises en compte dans la théorie originelle qui privilégie une représentation statique d'un champ homogénéisé. Intégrer une

²⁹ « *le processus par lequel des institutions s'affaiblissent et disparaissent* », (Scott : 2001 :182)

dimension processuelle dans une perspective dynamique permet de dépasser une vision dans laquelle le déterminisme institutionnel prime (Boitier et Rivière, 2008).

Pour Barley et Tolbert (1997), l'institutionnalisation se construit par étapes, au cours d'un processus de traduction d'éléments institutionnels qui apparaît en quelque sorte comme une mise en scène dans un contexte organisationnel. Ils vont utiliser la notion de scripts, définis comme « *les activités récurrentes observables et les modes d'interactions caractéristiques d'un contexte particulier* » (Barley et Tolbert, 1997 :98). Il s'agit là des applications locales de principes généraux, dont l'étude permet de comprendre la relation entre institutions et organisations.

Ils vont chercher à identifier des étapes dans le processus d'institutionnalisation pour en retenir quatre :

- **La traduction** des principes institutionnels dans des scripts (ils utilisent le terme d'encodage).
- **La mise en scène** des scripts qui traduisent les principes institutionnels, par laquelle les acteurs reconnaissent suivre un script et proposent une explication rationnelle à ce suivi. Cette mise en scène peut être consciente mais elle est souvent inconsciente.
- **La reproduction ou la révision** des scripts. Les acteurs vont alors reproduire les scripts institutionnalisés à travers leurs actions, participant ainsi au processus d'institutionnalisation. Ils peuvent aussi les réviser ou les modifier en fonction de changements technologiques, économiques ou sous l'influence de contacts interculturels.
- **L'objectification et l'externalisation** des comportements et des interactions produits au cours du processus d'institutionnalisation. Les scripts sont alors dissociés des circonstances historiques et des acteurs particuliers qui les ont engendrés pour être transformés en institutions inscrites dans les structures formelles de l'organisation.

Les travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) s'inscrivent dans cette recherche explicative des processus d'institutionnalisation et ils distinguent de leur côté plusieurs étapes permettant l'objectivation (définition de domaines d'actions, définitions des principes de performance et de contrôle) et la subjectivation (construction des rôles sociaux).

2/ une analyse multi-niveaux (champ, organisation, individu).

La dynamique des processus d'institutionnalisation peut être analysée à 3 niveaux différents (Dillard et al., 2004) :

- au niveau macro : la société dans son ensemble,
- au niveau méso : le champ organisationnel,
- au niveau micro : l'organisation.

Ce cadre d'analyse permet d'appréhender plus finement les processus d'institutionnalisation. Les différents niveaux s'influencent mutuellement. S'il est aisément compréhensible que les valeurs et normes de la société influencent le champ qui influe lui-même sur l'organisation, il apparaît également que les pratiques de l'organisation peuvent influencer le champ, voire la société. Les entreprises innovantes peuvent ainsi modifier les critères d'acceptation des pratiques du champ et transformer les sources de pouvoir initialement à l'origine des pratiques modifiées.

3/ une volonté de désencastrer l'acteur

Dans la TNI originelle, l'adoption de pratiques managériales est purement mimétique et déconnectée de logique rationnelle dans la mesure où les acteurs n'expriment pas un choix en adoptant des pratiques institutionnalisées.

L'adoption du néo-institutionnalisme comme modèle théorique implique-t-elle comme le pense DiMaggio et Powell (1983) le rejet de l'individualisme méthodologique, dans la mesure où pour eux le néo-institutionnalisme implique par essence le rejet de l'acteur rationnel ? Nombre de néo-institutionnalistes récusent cette position et cherchent à désencastrer l'acteur, considérant qu'il dispose de marges de manœuvre au sein d'un environnement institutionnalisé (Oliver, 1991 ; Friedland et Alford, 1991 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Lounsbury, 2008). Certains mettent en exergue dans une approche stratégique la rationalité instrumentale des acteurs (Oliver, 1991 ; Westphal et Zajac, 1994). D'autres montrent que l'existence de différentes logiques institutionnelles au sein d'un même champ autorise des choix (Friedland et Alford, 1991 ; Greenwood et Suddaby, 2006).

Il s'agit là de tentatives récentes pour réintroduire dans la TNI des réalités dans un premier temps négligées : les acteurs guidés par le calcul et l'intérêt et les jeux de pouvoir entre acteurs. Les chercheurs du courant originel ont longtemps considéré à l'instar de DiMaggio et Powell que le néo-institutionnalisme était incompatible avec l'analyse stratégique (Crozier, 1977), les arguments institutionnels s'opposant aux arguments rationnels. Or l'analyse stratégique est particulièrement pertinente pour expliquer les stratégies d'acteurs et l'exclure ainsi peut apparaître réducteur. De nos jours, selon Scott (2001), les sociologues développent l'idée de choix rationnels, poursuite d'intérêts d'acteurs, mais encadrés dans des cadres institutionnels. C'est une évolution notable du courant néo-institutionnaliste par rapport à ces prémisses originelles. Pour Rojot (2005 : 423), « *Il est concevable [...] que les choix de l'acteur rationnel soient encadrés par des contraintes institutionnelles et que des changements adaptatifs orientés par les acteurs les plus puissants se produisent dans des environnements institutionnels* ».

Certains auteurs vont développer le concept d'**entrepreneur institutionnel**. L'acteur, confronté aux logiques institutionnelles différentes (Friedland et Alford, 1991), voire contradictoires, peut se transformer en entrepreneur institutionnel ; en faisant évoluer les croyances et les normes au sein du champ institutionnel dans lequel il évolue. Greenwood et Suddaby (2006) montrent comment les élites, qui sont des acteurs-clés au sein d'un champ institutionnel, peuvent se transformer en entrepreneurs institutionnels.

Notre cadre théorique principal est donc la théorie néo-institutionnelle mais dans une approche contemporaine, qui ne nie pas pour autant les acteurs guidés par le calcul et l'intérêt, ce qui a parfois été ignoré dans cette théorie. Cette approche contemporaine accorde une place importante à l'explication du changement institutionnel que nous développerons dans un premier point et à la réconciliation des forces techniques et des forces institutionnelles, objet de notre deuxième point.

1.3.1 La TNI et le changement institutionnel

En questionnant le changement institutionnel, cette approche cherche à répondre à l'interrogation suivante. Si les institutions se définissent par leur stabilité, comment peut-on expliquer le changement ?

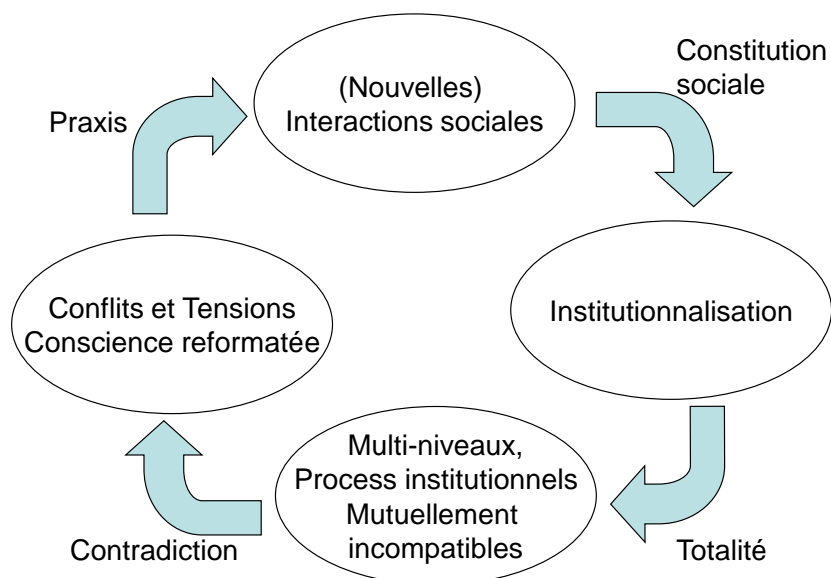
Certains chercheurs vont s'intéresser au changement institutionnel plutôt qu'à la persistance des institutions. Pour Seo et Creed (2002 : 222), les institutionnalistes ont par le passé concentré leurs efforts pour expliquer la stabilité institutionnelle plus que le changement institutionnel. « *Or si les institutions sont par définition fermement enracinées dans des règles, dans des normes et des routines considérées comme acquises, et si ces institutions sont si puissantes que les organisations et les individus sont enclins à se conformer automatiquement à elles, alors comment de nouvelles institutions sont-elles créées ou changent avec le temps (Powell et DiMaggio, 1991) ?* »

Pour ces auteurs, on peut répondre à cette question en réintégrant le rôle des intérêts et des acteurs dans la TNI. Mais cette approche peut entrer en contradiction avec un des points centraux de la TNI pour DiMaggio et Powell, à savoir que les acteurs et leurs intérêts sont institutionnellement construits et ne peuvent se comprendre indépendamment de la période historique et de l'environnement culturel. A ce point de leur démonstration, Seo et Creed, citant Holm (1995 :398) se demandent « *Comment les acteurs peuvent-ils changer les institutions si leurs actions, intentions et rationalité sont toutes conditionnées par l'institution même qu'ils souhaitent changer* » ?

1.3.1.1 Les contradictions institutionnelles

Seo et Creed (2002) s'appuient sur le développement historique de contradictions institutionnelles et sur les activités transformatrices humaines pour expliquer ce paradoxe. Les racines du changement institutionnel tiennent dans l'accumulation de ces contradictions à l'intérieur et entre les institutions.

Figure 4 Le processus de changement institutionnel selon Seo et Creed (2002)



Ils proposent **4 sources de contradictions** qui peuvent à long terme se transformer en produits dérivés du processus d'institutionnalisation.

1/ La recherche de légitimité qui diminue l'efficacité fonctionnelle

Un des principes de la TNI est que le succès d'une organisation dépend de facteurs autres que l'efficacité technique : les organisations gagnant la légitimité et les ressources nécessaires en devenant isomorphiques à leur environnement institutionnel. La taille et la persistance d'un fossé avec l'efficacité peut générer une contradiction.

La plupart des chercheurs adoptant la TNI se sont accommodés de cette contradiction entre efficacité et légitimité, en recourant au concept de découplage entre les structures formelles et les activités dans le cœur technique de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977).

2/ L'adaptation qui mine l'adaptabilité

L'isomorphisme institutionnel est un mouvement d'adaptation pour survivre. Il peut apparaître paradoxal que ce mouvement d'adaptation rende à la longue les adopteurs moins adaptables. Avec le temps, les pratiques et les structures peuvent être perçues comme naturelles et légitimes ; elles ne sont alors plus questionnées et les alternatives sont négligées. Les efforts pour changer « *menacent le sens de la sécurité des individus, augmentent le coût du processus d'information et dérangent les routines* » (Powell, 1991 :194).

« *Cette non adaptabilité crée un espace dans lequel les contradictions entre ces institutions et leur environnement externe se développent et s'accumulent avec le temps* » (Seo et Creed, 2002 : 228).

3/ La conformité intra-institutionnelle crée des incompatibilités inter-institutionnelles

Les auteurs font référence à Friedland et Alford (1991) qui considèrent que la majorité des institutions dans la société contemporaine occidentale ont des logiques mutuellement interdépendantes et cependant contradictoires : un marché capitaliste, l'état bureaucratique, la démocratie libérale les traditions judéo-chrétiennes, la famille atomisée.

Les individus et les organisations se trouvent ainsi exposés de façon croissante à des prescriptions multiples interconnectées et en contradiction, ce que l'on pourrait appeler des injonctions de conformité contradictoires. Le choix de répondre aux attentes d'une institution peut être incompatible avec les attentes d'une autre institution.

4/ L'isomorphisme peut entrer en conflit avec des intérêts divergents

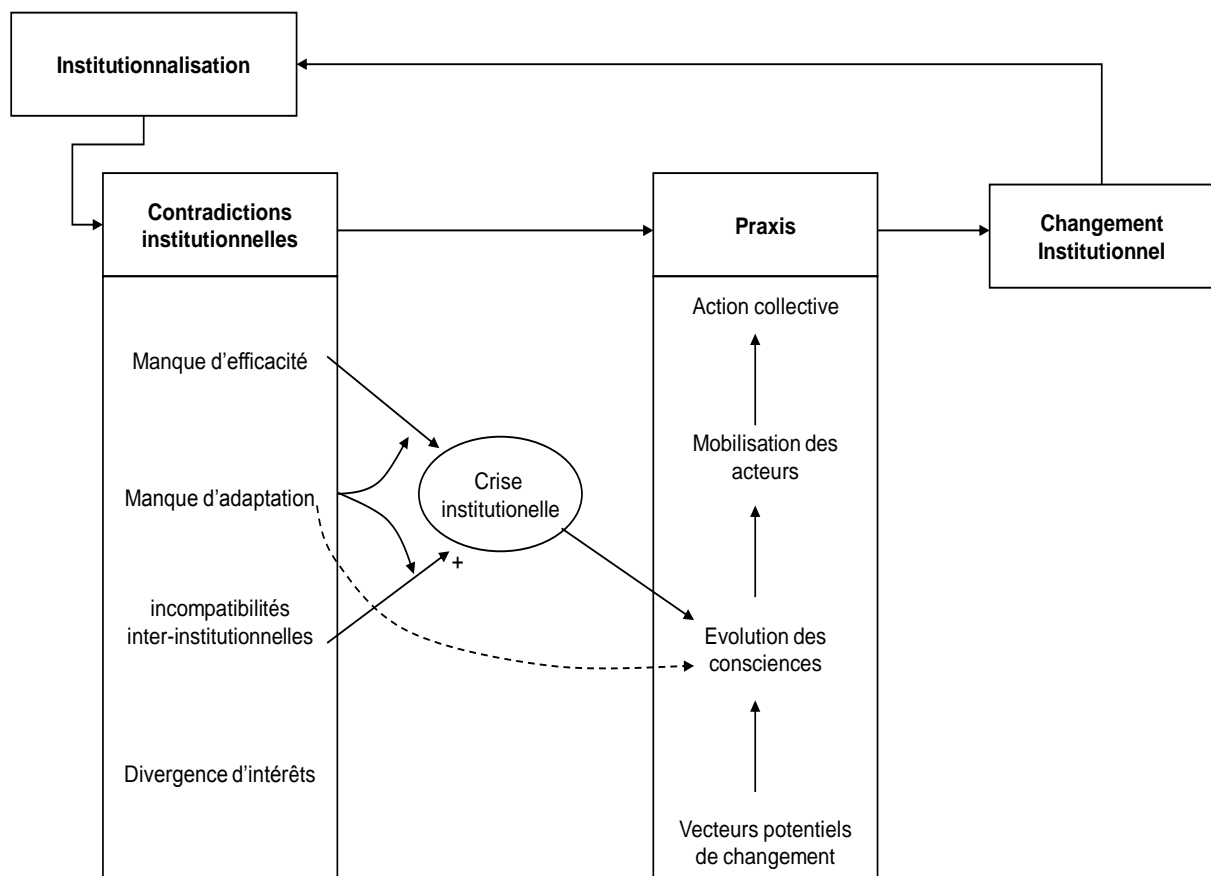
Certains perçoivent l'institutionnalisation comme le résultat de luttes politiques parmi différentes parties prenantes, qui ont des intérêts divergents et un pouvoir inégal. Ces partisans d'une approche dialectique mettent en exergue la puissance des contradictions entre les intérêts des divers acteurs.

Ces quatre sources de contradiction sont imbriquées et expliquent le changement institutionnel. Le concept de « praxis » est au cœur des processus de changement institutionnel, particulièrement des relations entre l'encastrement institutionnel, les contradictions et les acteurs (Benson, 1977). Le concept de « praxis » inclut les 3 composantes suivantes (Seo, Creed, 2002 :230, s'appuyant sur les travaux de Benson, 1977).

- 1/ La prise de conscience des acteurs des conditions sociales existantes dans lesquelles leurs intérêts et leurs besoins sont ignorés.
- 2/ La mobilisation des acteurs inspirée par cette compréhension nouvelle collective de leurs conditions sociales.
- 3/ L'action collective et multilatérale des acteurs pour reconstruire des arrangements sociaux alternatifs.

Pour Benson, quand les acteurs font collectivement et continuellement l'expérience des contradictions d'un cadre institutionnel donné, ils peuvent devenir des agents de changement, quittant ainsi leur position d'acteurs passifs reproduisant les modèles sociaux existants. Pour atteindre leurs objectifs, ils peuvent alors adopter des logiques institutionnelles alternatives disponibles dans un contexte sociétal plus large. Des contradictions institutionnelles peuvent donc émerger des agents potentiels de changement, qui suivant le schéma ci-dessous peuvent entraîner le changement institutionnel.

Figure 5 Le modèle de changement institutionnel né de contradictions institutionnelles (Seo et Creed, 2002)



Ce modèle peut être utilisé selon Seo et Creed pour expliquer des changements à différents niveaux : organisationnels, inter-organisationnels et sociétaux et de différents types : changements incrémentaux ou changements radicaux.

1.3.1.2 Désinstitutionnalisation, ré institutionnalisation, chemin de dépendance

Greenwood et al. (2002, 2006) vont développer le rôle des associations professionnelles dans la transformation de champs institutionnalisés en s'appuyant sur l'étude du changement institutionnel dans le champ des cabinets d'audit (les Big Five). Les Big Five appartiennent à plusieurs champs (les cabinets d'audits, celui de leurs clients, un champ américain, un champ mondial) et ils perçoivent les contradictions liées à cette multiple appartenance. Ces contradictions conduisent ces cabinets à favoriser des changements institutionnels. Ces changements institutionnels se traduisent par une désinstitutionnalisation de certaines pratiques jusqu'à une ré-institutionnalisation d'autres pratiques. Dans une vision processuelle, Greenwood et al. mettent en évidence plusieurs étapes :

- « les secousses initiales »,
- la désinstitutionnalisation,
- la pré-institutionnalisation,
- la théorisation réalisée par les associations professionnelles,
- la diffusion,
- la réinstitutionnalisation.

Certains auteurs vont s'attacher, en étudiant les processus de changement institutionnel, à la notion de « **chemin de dépendance** ». Ils mettent en exergue le poids des routines qui vont laisser des traces ; une partie des valeurs antérieures vont alors se réincorporer dans des cadres institutionnels nouveaux, formant un amalgame entre les nouvelles valeurs incarnées par le nouveau système et les valeurs présentes dans l'entreprise. « *Les chemins de dépendance sont liés aux facteurs historiques, politiques et institutionnels qui contraignent et modèrent le choix et l'implantation de nouvelles pratiques de contrôle (North, 1990)* » cité par Modell et al, (2007 : 454).

Modell et al (2007) illustrent empiriquement ce chemin de dépendance à partir d'une étude sur l'évolution des pratiques de management de la performance dans le secteur public des impôts du Gouvernement Suédois . Ils précisent que la notion de chemin de dépendance, si elle est plus fréquemment utilisée dans les études politiques, a été mobilisée dans le champ du management du changement des systèmes de contrôle de gestion par Burns et Scapens (2000).

Pour Modell et al.(2007 : 455), « *sous certaines circonstances, les acteurs peuvent influencer le processus d'institutionnalisation, bien qu'ils soient rarement libres de s'évader complètement des contraintes institutionnelles existantes* ». Au travers de leur étude, ils retrouvent dans le déploiement des nouvelles pratiques de management public des persistances de l'ancienne administration publique. De nouveaux concepts sont ainsi réappropriés en tenant compte des cadres anciens.

1.3.2 La rencontre des forces techniques et des forces institutionnelles

Un autre apport de la TNI étendue est la réconciliation des forces techniques et des forces institutionnelles. Pour Lounsbury (2008), la seule compréhension du néo-institutionnalisme comme

l'étude de l'institutionnalisation au travers de processus isomorphiques est réductrice et elle limite le potentiel explicatif de la TNI. Lounsbury s'intéresse au monde des recherches en contrôle de gestion mais il explique bien que ses résultats s'appliquent à la littérature managériale en général.

Pour Lounsbury, les plus anciennes formulations du néo-institutionnalisme montrent comment les pratiques se répandent et cette approche maintient une distinction entre forces techniques et prises de décisions rationnelles d'un côté et forces institutionnelles et irrationalité de l'autre.

Cette distinction apparaît particulièrement dans les recherches empiriques qui mettent en exergue un processus de diffusion en deux temps, dans lequel les premiers adeptes sont motivés par des considérations techniques et les adeptes les plus tardifs n'adoptent une nouveauté que par un processus d'imitation vide de sens, simplement pour répondre à une pression qui vise à se conformer à une tendance dominante (Lounsbury mobilise les travaux de Tolbert et Zucker, 1983). Il se réfère également à plusieurs chercheurs qui ont montré les retardataires comme passifs et irrationnels dans leur comportement (Palmer&al. , 1993,1995 ; Van den Bulte & Lilien,2001).

Cependant pour Lounsbury, des chercheurs du courant néo-institutionnel commencent à s'éloigner de ces approches un peu caricaturales pour revisiter l'action rationnelle. Mais leur approche de la rationalité n'est pas celle de la maximisation de l'utilité employée par les économistes et les théoriciens des choix rationnels en sociologie et science politique. C'est « *une compréhension plus largement Weberienne de la rationalité comme institutionnellement contingente* » (Lounsbury, 2008 : 350).

La dichotomie entre les forces techniques et les forces institutionnelles entraîne une conception des intérêts et du pouvoir indépendante des institutions. Pour sortir du modèle classique de distinction entre forces techniques et forces institutionnelles, il faut comprendre que les considérations techniques sont institutionnellement implantées. Cette approche invite à donner de l'importance aux acteurs et aux pratiques et c'est une nouvelle direction importante du néo-institutionnalisme qui amène à se pencher sur les variations de pratiques et l'hétérogénéité organisationnelle.

Tandis que certains auteurs se focalisent sur la rationalité instrumentale des acteurs qui conduisent à des comportements divergents (Oliver,1991 ; Westphal et Zajac,1994), d'autres s'intéressent aux sources institutionnelles des comportements des acteurs (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). En élargissant le champ de la théorie au-delà de l'isomorphisme et en se focalisant avant tout sur les acteurs et l'hétérogénéité organisationnelle, les théoriciens institutionnalistes peuvent construire des connections avec d'autres théories comme la théorie de l'acteur réseau.

Lounsbury cite Oliver (1991) qui considère que les organisations ne répondent pas aveuglément à la pression institutionnelle mais qu'elles peuvent aussi faire des compromis, mettre en place des stratégies d'évitement, essayer de manipuler les sources de pression ou défier ou ignorer les demandes institutionnelles .

Meyer et Scott (1983) suggèrent que certains champs sont fragmentés et contiennent des prescriptions et des attentes contradictoires, favorisant ainsi l'ambiguïté, ce qui entraîne la création de structures plus variées. L'ambiguïté institutionnelle peut conduire à la variété organisationnelle. La variation peut aussi être le résultat d'acteurs qui agissent stratégiquement pour résister aux

pressions institutionnelles (Oliver, 1991) ou qui prétendent agir en concordance avec la demande institutionnelle, tout en poursuivant leurs propres objectifs.

Pour Lounsbury, une approche plus fine de la TNI peut fournir une explication sur les sources et les conséquences de comportements hétérogènes et pas simplement homogènes. « *En comprenant comment les champs sont constitués de multiples logiques et de multiples formes de rationalités institutionnellement construites, les analystes institutionnels peuvent fournir un nouvel éclairage aux dynamiques de variation des pratiques. Des logiques multiples peuvent créer de la diversité dans les pratiques, en rendant possible la variété dans l'orientation cognitive et la contestation, sur lesquels repose l'appropriation des pratiques* ». (2008 : 354).

Selon Lounsbury, l'action collective peut faciliter la création de nouvelles logiques. Lounsbury (2001) montre comment des groupes dérivés du mouvement écologique ont aidé à créer une industrie du recyclage et ont joué un rôle clé dans la diffusion de programmes de recyclages dans les collèges et les universités américaines.

Pour Lounsbury (2008), les connections entre les théories de l'acteur réseau et la TNI sont évidentes dans le travail de Latour (1988), mettant en exergue les processus d'enrôlement, de persuasion, les interactions entre science et technologie dans des réseaux qui s'étendent toujours, facilitant ainsi l'institutionnalisation.

1.4 La pertinence de la théorie néo-institutionnelle pour notre objet de recherche

Dans cette partie, nous allons tenter de démontrer la pertinence de la TNI adoptée comme cadre théorique principal pour conduire notre recherche. Dans notre premier point, nous montrerons en quoi les services publics se prêtent par essence à l'utilisation de la TNI avant de préciser en quoi cette théorie est particulièrement adaptée pour comprendre l'intégration de la RSE-DD dans l'entreprise (point 2). Nous utilisons l'abréviation RSE-DD car nous avons noté que ces termes sont utilisés de manière interchangeable dans les discours des entreprises.

1.4.1 La TNI : un cadre adapté à l'étude des services publics

La TNI a longtemps été utilisée dans les organisations des secteurs publics ou à but non lucratif, considérées comme fonctionnant dans des environnements davantage institutionnalisés (Desreumaux, 2004). Traditionnellement, les services publics semblent plus sensibles aux pressions institutionnelles (Jaffee, 2001). D'une part, leur légitimité est régulièrement questionnée par le public à qui le service est destiné ; d'autre part, ils émanent souvent (ou sont contrôlés par) des institutions étatiques. Par essence, les services publics acquièrent ainsi dans la société une visibilité plus grande que les organisations privées. Pour Brint et Karabel (1991 : 342), « *Bien qu'on trouve des éléments institutionnels dans toutes les organisations, les sphères des services sociaux non soumis au profit sont les sphères « institutionnelles » par excellence* ».

Il n'est donc pas surprenant que nombre d'études mobilisant des théories institutionnelles soient consacrées à la sphère publique. De la Luz Fernandez-Alles et Llamas-Sanchez (2008) en répertorient particulièrement :

- Dans le secteur de l'éducation :

(Rowan, 1982 ; Tolbert, 1985 ; Covaleski et Dirsmith, 1988 ; Brint et Karabel, 1991 ; Meyer et Rowan, 1978 ; Meyer et Scott, 1983)

- Dans le secteur de la santé :

(Zucker, 1987b, D'Aunno et al., 1991 ; Scott, 1992 ; Bigelow et Stone, 1995 ; Rajagopalan et Yong, 1995 ; Montgomery et Oliver, 1996 ; Goes et Park, 1997 ; Ingram, 1998 ; Rueff et Scott, 1998 ; Galvin, 2002).

L'homogénéisation est largement observable dans le secteur hospitalier et on peut faire un certain nombre de rapprochements avec le mode de fonctionnement observé par Meyer et Rowan dans les institutions éducatives. « *La concurrence se fait par le statut et le prestige qui comptent plus que les résultats, ce qui renforce encore l'homogénéisation* » (Rojot, 2005 : 430).

Plusieurs raisons expliquent l'adaptation de la TNI aux sphères publiques. Pour Zucker (1983), les institutions publiques ont souvent en charge des activités avec un haut degré de risque, ce qui les rend plus visibles et exposées à de nombreuses parties prenantes. Les organisations publiques doivent fournir plus fréquemment des explications sur leurs activités et adopter certaines pratiques de management comme par exemple des processus de recrutement pleinement ouverts et transparents (Scott, 1998).

Scott et Meyer (1991) considèrent que les organisations de service public évoluent dans des environnements fortement institutionnalisés et faiblement techniques et qu'ils ont ainsi à faire face à des exigences de légitimité supérieures aux exigences d'efficacité.

Cette posture est cependant de plus en plus souvent remise en question et des critères d'efficacité sont depuis quelques années exigés en direction des services publics, les amenant à adopter des outils traditionnellement réservés au secteur privé. Dans les services publics, l'adoption de certaines pratiques de management issues du secteur privé est souvent conçue comme un message adressé à l'environnement et qui signifie que l'administration se modernise « *Rien ne change réellement, du fait du carcan du statut de la fonction publique et de la grille des salaires, mais elle fait preuve de bonne volonté et doit donc être récompensée* » (Rojot, 2005 : 429).

Townley (2002), étudie l'introduction de mesures de performance issues du secteur privé dans les musées au Canada, par laquelle ces musées cherchent à démontrer leurs compétences managériales. Townley met en lumière la fracture entre les valeurs culturelles et les valeurs économiques dans la mesure où ce changement institutionnel d'origine politique amène les musées à être de plus en plus évalués en fonction de leur performance économique, plutôt qu'en termes de rayonnement culturel.

Pour Modell et al. (2007), les recherches institutionnelles sur le management de la performance dans les secteurs publics devraient porter une plus grande attention à la notion de « *chemin de dépendance* ». En effet, en dépit de programmes de modernisation, visant à gagner en légitimité en rapprochant la sphère publique de la sphère privée, les valeurs anciennes demeurent présentes dans les organisations de service public. De nouveaux concepts sont certes appropriés, mais en tenant compte de l'historique de contextes institutionnels puissants et solidement ancrés.

1.4.2 Théorie néo-institutionnelle et intégration RSE-DD dans l'entreprise

Nombre d'études mobilisent la TNI pour expliquer l'institutionnalisation de la RSE ou les processus d'intégration de la RSE dans les organisations : (Igalens, 2005, Mocquet et Pezet, 2006 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008 ; Leborgne-Larivière et al., 2009). La RSE peut-être perçue comme une innovation institutionnelle (Bodet, Lamarche, 2007) et le processus d'institutionnalisation est dans cette perspective en cours. Il a pris de l'importance en Europe à partir de la fin des années 1990 alors qu'il démarre dès les années 50 aux Etats-Unis (Pasquero, 2005).

Les entreprises répondent aux nouvelles pressions institutionnelles en matière sociale et environnementale en adoptant des démarches de RSE ou de DD pour gagner en légitimité. La RSE constitue ainsi une sorte de « mythe rationnel », au sens de Meyer et Rowan (1977) que toutes les organisations d'un champ adoptent rituellement pour affirmer leur appartenance à ce champ et asseoir leur légitimité.

La grille de lecture des processus d'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell (1983) semble particulièrement éclairante pour expliquer l'engouement des entreprises pour la RSE (Klarsfeld, Delpuech, 2008).

1.4.2.1 *Isomorphisme institutionnel et RSE*

1/ Processus coercitif et RSE

Le processus coercitif est parfois d'ordre législatif en matière de RSE et de développement durable et contrairement à ce que laisse entendre la définition adoptée par l'Union Européenne, qui fonde la RSE sur des démarches volontaires, les démarches coercitives ont tendance à se multiplier en Europe, notamment dans le domaine environnemental, comme l'illustrent par exemple la Directive REACH sur de nouvelles procédures d'autorisation de 30 000 substances contenues dans les produits de consommation courante (entrée en application en juin 2007) , ou la Directive DEEE sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (depuis 2005). En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) impose aux entreprises cotées de droit français de fournir dans leur rapport annuel des informations sociales et environnementales. Le cabinet Ernst et Young, dans son rapport « Corporate Responsibility reports, observatoire 2006 », montre que toutes les grandes entreprises françaises (CAC 40) publient des informations en matière de développement durable et 89 % ont publié en 2006 plus de 15 pages sur ces questions. La loi Grenelle 2 promulguée en juillet 2010 prévoit l'extension de cette obligation à d'autres entreprises. Un décret d'application, qui tarde cependant à voir le jour, devrait fixer le seuil en termes de chiffre d'affaire et nombre de salariés (a priori, entreprises de plus de 500 salariés).

Le processus coercitif peut également être le fait de donneurs d'ordre. Des règles facultatives pour de grands groupes deviennent parfois obligatoires pour leurs sous-traitants. Ces grands groupes sont les acteurs d'un véritable processus de coercition au sens de DiMaggio et Powell (1983). Ainsi dans un contexte où les entreprises ont recours de façon croissante à l'externalisation et à la sous-traitance, les grands groupes ont tendance à considérer que le périmètre de leur responsabilité dépasse celui de l'entreprise. Elles sont d'ailleurs invitées à le faire par les principales institutions internationales : l'ONU avec Global Compact, la Commission Européenne avec le Livre Vert de 2001, l'OCDE avec ses Principes Directeurs, et plus récemment l'ISO avec la norme ISO26000. C'est une

caractéristique commune des Principes Directeurs de l'OCDE, de Global Compact, de la GRI, de la loi NRE, ou de l'ISO 26000 d'abord la diffusion de la démarche de responsabilité sociale et environnementale des donneurs d'ordre envers leurs sous-traitants et fournisseurs. Selon Quairiel (2006 :7), « *en charge de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, (...) ces organismes demandent aux grandes entreprises pro-actives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants* » en les encourageant à user de leur pouvoir de coercition à l'égard de ces derniers.

Dans son baromètre « Planète & Société » 2010, Schneider Electric rend ainsi compte du nombre de ses fournisseurs ayant adhéré à Global Compact (38 %). Le groupe s'est donné pour objectif un taux de 60 % rappelé dans son rapport de DD 2009.

Airbus, qui s'est lancé dans une démarche de certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites, considère que l'engagement des fournisseurs à respecter la politique environnementale d'Airbus doit être un critère de sélection. Airbus définit dans un document appelé « AP 1003 » les exigences minimales applicables à ses fournisseurs : la conformité avec les lois et réglementations applicables et à la politique EHS (Environment, Health and Safety) d'Airbus et la mise en place d'un système de management environnemental (même si aucune certification n'est exigée).

L'adhésion volontaire à des référentiels de responsabilité sociale des entreprises tels que Global Compact ou la certification ISO 14 001 par des donneurs d'ordre, peut ainsi se transformer en démarche obligatoire pour des fournisseurs ou des sous-traitants, et constitue un véritable processus coercitif de régulation.

2/ Processus mimétique et RSE

Dans un contexte de mondialisation et de perte de repères auquel les entreprises sont confrontées, évoquer des processus de mimétisme est pertinent pour expliquer l'engouement pour la RSE. Dans la grande distribution, ce mécanisme de mimétisme est très présent comme l'illustrent les points de convergence en matière de RSE des enseignes Carrefour, Auchan, et Casino. Igalens et Mancy (2005) les mettent en exergue en s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle. Les structures des rapports de développement durable sont proches, les référentiels utilisés similaires, des partenariats avec des ONG sont lancés. Les 3 enseignes se sont engagées volontairement dans le même référentiel : « *l'initiative clause sociale* », inspirée de la norme américaine SA 8000, qui vise à favoriser le respect des droits humains fondamentaux chez les fournisseurs des pays en développement en organisant notamment des audits. Igalens et Mancy (2005) remarquent que le mimétisme se traduit parfois par des initiatives conjointes (clause sociale) mais que le plus souvent, il consiste à s'intéresser aux mêmes problèmes pour trouver les mêmes solutions.

3/ Processus de normalisation et RSE

Le processus de **normalisation professionnelle** éclaire également notre compréhension de l'appropriation de la RSE. On assiste aujourd'hui à une professionnalisation en cours de structuration dans le domaine de la RSE et du développement durable. Les experts de la RSE (entreprises, associations, cabinets conseils) se retrouvent autour d'espaces communs de réflexion portés par des organismes comme la GRI, Global Reporting Initiative, au plan international ou l'ORSE, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ou le Comité 21 en France et participent à

l'élaboration d'outils de RSE. Aggeri et al.,(2005) tentent de mettre à jour les mécanismes de diffusion d'un langage managérial sur la RSE et le développement durable. Pour les auteurs, qui mobilisent la théorie de l'action collective d'Armand Hatchuel (1996, 2003), un nouveau langage managérial se diffuse dans les entreprises, sous l'influence de prescripteurs comme les cabinets Sustainability, Accountability ou le CERES à l'origine de la GRI. Ce langage managérial trouve plus exactement sa source dans de nouveaux espaces d'action collective qui se mettent en place entre les différents acteurs impliqués dans la RSE et dans lesquels s'élaborent des processus de prescriptions réciproques (entre entreprises proactives qui participent à des initiatives internationales, cabinets conseils, associations, institutions internationales). Les auteurs prennent appui sur l'étude de 4 entreprises pionnières : Arcelor, Lafarge, Accor et Monoprix. Ils s'intéressent essentiellement à la manière dont le développement durable est appréhendé par les dirigeants et les acteurs du siège en charge de cette thématique. Un espace d'action collective se crée avec leurs homologues, des consultants, des ONG. Cet espace a 3 caractéristiques principales :

- Une dimension internationale : des échanges ont régulièrement lieu dans des forums internationaux (WBCSD, Global Compact, GRI, Union Européenne).
- L'importance de la communication externe et un nouveau langage managérial intégrant une batterie de concepts (développement durable, RSE, stakeholders).
- De nouvelles expertises et de nouveaux marchés (conseil, audit, évaluation de la performance) avec l'émergence de prescripteurs, favorisée par les incertitudes du contexte. Au plan national se développe ainsi différents métiers autour du conseil en développement durable, de la notation sociale, de l'audit social et environnemental.

Ce langage managérial se construit autour de multiples référentiels normatifs dans des domaines sociaux, environnementaux ou sociétaux :

1/ Domaines sociaux

A côté de démarches d'adhésion volontaire comme la « Charte de la diversité », qui depuis 2004 a été signée par plus de 3000 entreprises en France, on assiste au développement de référentiels, supports de labellisation, visant à crédibiliser ces engagements. On peut notamment citer en France le « label égalité » né en 2004 et le « label diversité » lancé en 2008 à l'initiative de l'ANDRH, qui en 2 ans et demi a été décerné à plus de 300 entreprises. Ces labels donnent une visibilité aux entreprises respectueuses de ces référentiels et renforcent leur légitimité.

2/ Domaines environnementaux

De multiples labels ont vu le jour autour des produits biologiques et respectueux de l'environnement. La norme ISO14001 certifie en termes de processus la démarche de management environnemental des entreprises. L'évolution des certificats ISO 14001 délivrés par l'AFAQ est exponentielle depuis 1996 et le nombre de sites certifiés a été multiplié par 4 en France entre 2000 et 2006³⁰. Selon une étude de l'ISO de 2009, 223 149 sites sont certifiés ISO 14001 dans le monde, dont 89237 en Europe et 4 678 en France.

³⁰ Etude Altares et BMJ Rating du 28 novembre 2006 intitulée « Les 10 ans de la norme environnementale ISO 14001 »

3/ Domaine de la responsabilité sociétale globale

Des référentiels sont conçus par les cabinets d'analyse extra-financière comme VIGEO en France pour évaluer la responsabilité globale des organisations. Ces agences ont créé leurs indices boursiers de développement durable. Pour les grands groupes, figurer dans des indices comme l'ASPI Eurozone, le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ou le FTSE4-Good est désormais un des objectifs assignés aux Directions du développement durable (Voir rapports DD de France Telecom 2009 qui fixe l'objectif d'être leader en matière de responsabilité sociétale ou de Schneider Electric 2009 qui se targue de figurer dans l'ASPI depuis 2001 et dans le DJSI depuis 2003).

Aux référentiels des agences de notation sociétale, se sont ajoutés dans les années 2000 des guides publiés par l'AFNOR (Guide du DD ou Guide SD21000) ou le CJD (Guide de la Performance Globale) pour accompagner les entreprises de plus petite taille. L'AFNOR a également lancé une initiative, l'AFAQ 1000 NR qui vise à attribuer une note sur 1000 aux entreprises au regard de leur performance sociétale globale. Si peu d'entreprises ont réalisé jusqu'à présent cette démarche (une centaine en France), l'AFAQ a opportunément rebaptisé l'AFAQ 1000 NR, AFAQ 26000, en adaptant ce référentiel aux exigences de la norme ISO26000, espérant générer ainsi un engouement plus important.³¹

Le processus normatif est en cours et commence à imprégner **la sphère de la formation au management**. Pasquero (2005) décrit la lente institutionnalisation de la RSE aux Etats-Unis, des premiers cours dans les Business Schools dans les années 1960, à la période actuelle, riche de colloques académiques ou professionnels. En France, dans les années 2000, la RSE et le développement durable intègrent progressivement les cursus d'enseignement. Les enseignants-chercheurs créent l'ADERSE, Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, en 2002 et le RIODD, Réseau International de Recherche sur les Organisations et le développement durable en 2005. Une revue spécialisée, la Revue de l'Organisation Responsable, voit le jour en 2005. La Conférence des Grandes Ecoles adhère à Global Compact fin 2006 et sensibilise les grandes Ecoles à l'introduction de la responsabilité globale dans la formation, dans la recherche, dans leur action sociale et sociétale et dans la gestion interne de leur campus. Un questionnaire a été adressé en ce sens par la Conférence des Grandes Ecoles à l'ensemble des grandes écoles au cours de l'été 2007. Ce questionnaire a évolué pour devenir en 2009 un référentiel commun CGE-CPU³² qui vise à guider les institutions d'enseignement supérieur dans leur démarche RSE et qui peut être perçu comme un outil de normalisation professionnelle. Le référentiel Equis d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur en management intègre explicitement la RSE depuis 2007.

4/ Des processus imbriqués

L'adoption par les entreprises de démarches RSE peut s'analyser comme relevant de processus imbriqués : mimétiques, coercitifs et normatifs. Les processus normatifs et coercitifs sont souvent enchevêtrés et les processus mimétiques normatifs sont potentiellement des processus coercitifs. A titre d'illustration de ces mécanismes, nous pouvons présenter les démarches volontaires sectorielles et les accords cadres internationaux.

³¹ Si la norme ISO26000 n'est pas certifiable, elle n'exclut pas le développement d'outils nationaux de mesure de conformité aux principes définis.

³² CPU : Conférence des Présidents d'Universités

S'engager dans une démarche volontaire sectorielle peut devenir une obligation pour permettre aux entreprises d'obtenir leur « licence to operate » dans un champ d'activité donné. C'est le cas par exemple dans l'industrie électronique avec l'EICC (Electronic Industry Code of Conduct)³³. HP, Dell et IBM, ont participé au développement d'un code de conduite commun en 2004 : (Hewlett Packard, Rapport développement durable 2005). De nombreuses entreprises du même secteur se sont ralliées à ce code de conduite. Un code de conduite d'application volontaire n'engage habituellement que l'entreprise et ses propres fournisseurs et des problèmes peuvent se poser pour accéder à certains marchés si les concurrents sont moins regardants sur le respect des critères énoncés par le code. Cette prise de conscience conduit ainsi parfois les entreprises d'un même secteur d'activité à adopter des référentiels communs, dans le cadre de processus mimétiques et de normalisation. Dans le même esprit, Google, Microsoft et Yahoo ont lancé en janvier 2007 une initiative associant entreprises, ONG, experts, fonds d'investissement socialement responsable pour établir des principes préservant les droits humains sur Internet. Ces entreprises avaient fait l'objet de vives critiques d'ONG pour leur attitude complaisante en Chine, rendant impossible pour les utilisateurs d'internet l'accès à certains sites, ou ayant permis l'arrestation de journalistes (Site Amnesty International, Déclaration publique 23/01/07, 2008).

Depuis 2005, on assiste à une multiplication des accords cadres internationaux sur la RSE (EDF et Rhodia en 2005, PSA en 2006, France Telecom en 2007, etc..) visant à définir des principes de responsabilité sociale applicables à l'ensemble d'un groupe dont les activités s'organisent à l'échelle mondiale. Une cinquantaine d'accords internationaux ont été signés dans le monde en 2006 selon une étude de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), essentiellement conclus par des multinationales européennes. Même s'ils n'ont pas de valeur juridique avérée, ils sont plus engageants que des codes de conduite car les syndicats, qui participent à leur élaboration, sont aussi impliqués dans leur suivi. Ils peuvent générer des contestations syndicales en cas de non application. 13 plaintes ont du ainsi être traitées par DaimlerChrysler depuis la conclusion de son accord-cadre international en 2002 (Le Nagard, 2007). « *La distinction entre accords cadres internationaux et codes de conduite s'appréhende comme faisant partie d'un processus normatif en construction dont l'étape suivante pourrait être la sanction juridique d'une violation, par l'une ou l'autre partie, d'une ou plusieurs dispositions de l'accord* » selon Bodet et al. (2006 : 13). Les accords cadres internationaux marquent donc bien le passage d'une étape de normalisation à une étape plus coercitive au sein d'un processus institutionnel.

Il semble que nous assistions à un processus de normalisation graduel qui prend comme point de départ des codes de conduite volontaires, qui évoluent parfois vers des codes de conduite sectoriels plus impliquants ou vers des accords cadres internationaux et qui potentiellement peuvent se traduire dans des lois. Les Etats finissent parfois par rendre alors obligatoire ce qui n'était qu'encouragé : c'est le cas par exemple en France lorsqu'une loi (la loi du 9 mai 2001) rend obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Laufer et Silvera, 2005). Dans le champ de l'égalité professionnelle, les faibles résultats des processus engagés,

³³ <http://www.eicc.info/Home.html>

conduisent l'état français à engager des dispositifs plus coercitifs, prévoyant en 2011 des sanctions financières pour les entreprises.³⁴

Il semble pertinent de considérer en matière de RSE les processus coercitifs en construction comme s'inscrivant dans un cadre réglementaire mondial en gestation, tel qu'évoqué par Gendron (2004) et Capron (2006).

1.4.2.2 Les autres apports de la TNI pour l'étude de la RSE

Au travers de la grille de lecture de l'isomorphisme organisationnel de DiMaggio et Powell (1983) et des différents exemples empiriques présentés, se dessine une vision d'entreprises contemporaines en quête de légitimité au travers de l'institutionnalisation de la RSE. Cette institutionnalisation se fait de plus en plus profonde et les engagements dans des initiatives volontaires ou les discours enflammés ne semblent plus suffire. Des preuves sont de plus en plus souvent exigées, que les entreprises tentent de fournir à travers des labels, des accords cadres, ou une reconnaissance dans les indices de notation sociétale.

Cette institutionnalisation peut cependant apparaître encore superficielle et largement expliquée par le phénomène de découplage entre structures formelles et pratiques réelles mis en lumière par Meyer et Rowan (1977), permettant simplement à l'entreprise d'apparaître légitime sans avoir à modifier ses pratiques. Nous avons vu avec Laine (2005) que les entreprises ont tendance à chercher à démontrer dans leur rapport de DD qu'il n'est pas nécessaire de restructurer l'ordre économique classique pour répondre aux enjeux du développement durable. Une forme d'instrumentalisation peut conduire les entreprises à utiliser leurs discours en matière de développement durable pour légitimer leurs pratiques mais aussi pour consolider le système existant.

Nous avons pu noter avec Oliver (1991) que la multiplicité des stratégies de légitimation laisse aux entreprises des marges de manœuvre importantes et c'est d'autant plus vrai dans un domaine porteur de nombreuses significations et source d'interprétations multiples comme celui de la RSE. Les entreprises peuvent alors élaborer des stratégies d'adaptation mais aussi de compromis d'évitement ou de manipulation. Les discours jouent un rôle clé en matière de légitimation, et particulièrement pour la RSE qui a donné naissance à un nouveau genre littéraire, les rapports de développement durable (Igalens, 2007) dans lesquels l'entreprise a tendance à nous conter de belles histoires sur les multiples explications et interprétations des événements affectant l'organisation (Boje, 2001). Ces récits peuvent parfois aller jusqu'à reconstruire une histoire pour faire accepter l'existant (Livian, 2002).

Les entreprises qui vont faire l'objet de nos études de cas sont confrontées à cette nécessité de développer une histoire pour légitimer leurs activités au regard notamment des enjeux environnementaux. La Poste organise son activité autour du papier à une époque où les consciences collectives sont sensibles à la déforestation. Le groupe GDF SUEZ quant à lui doit justifier une exploitation d'énergies fossiles qui contribue au réchauffement climatique.

34 les articles R. 2242-2 à R. 2242-8 du code du travail prévoient que les entreprises d'au moins 50 salariés seront soumises à une pénalité à la charge de l'employeur pouvant aller jusqu'à 1 % des rémunérations lorsqu'elles ne seront pas couvertes en 2011 par un accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, par un plan d'action défini dans les articles L. 2323-47 et L. 2323-57 du code du travail.

Dans une perspective plus constructive, l'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises peut être appréhendée comme un processus de changement institutionnel du à l'accumulation de contradictions à l'intérieur et entre les institutions (Seo et Creed, 2002). Les contradictions entre un modèle de croissance exponentielle porté par les théories néo-classiques libérales et les enjeux sociaux et environnementaux planétaires invitent à l'institutionnalisation d'un modèle alternatif, potentiellement incarné par la RSE. Dans notre société, les individus et les organisations se trouvent exposés à des injonctions de conformité contradictoires. Le choix de répondre aux attentes d'une institution peut être incompatible avec les attentes d'une autre institution. La RSE dans sa version contemporaine tente de répondre à ces contradictions en cherchant à concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales. Pour Benson (1977), quand les acteurs font collectivement et continuellement l'expérience des contradictions d'un cadre institutionnel donné, ils peuvent devenir des agents de changement, ce qui peut générer un changement institutionnel.

L'innovation, le changement institutionnel sont des thématiques importantes lorsqu'on tente de comprendre l'institutionnalisation de la RSE. Nous resterons néanmoins attentifs dans nos travaux de recherche à la notion de « *chemin de dépendance* », telle que mise en exergue par Modell (2007) pour qui, une partie des valeurs antérieures, vont souvent se réincorporer dans des cadres institutionnels nouveaux. L'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises qui évoluent dans le champ du service public, aux valeurs fortement ancrées de service public, ne saurait en effet a priori faire table rase de cette histoire.

En nous appuyant sur Lounsbury (2008), nous chercherons à sortir de la dichotomie souvent présentée entre forces techniques et rationalité d'une part et forces institutionnelles d'autre part, pour expliquer non seulement l'homogénéité en matière de RSE mais aussi l'hétérogénéité. L'ambiguïté institutionnelle, particulièrement importante en matière de RSE, peut conduire à la variété organisationnelle et à la diversité des pratiques.

C'est donc armés de ces multiples apports de la théorie néo-institutionnelle que nous aborderons notre objet de recherche. Les limites de la TNI nous conduisent cependant à mobiliser des cadres théoriques complémentaires.

1.4.3 Les limites de la TNI pour aborder notre objet de recherche

Pour comprendre l'appropriation des concepts de RSE et de DD dans l'entreprise, il est nécessaire d'établir un pont entre la TNI et d'autres théories.

La TNI nous apprend que la réussite d'une stratégie dépend de son institutionnalisation. Néanmoins, cette théorie a ces limites. La TNI ne répond pas à la question de savoir pourquoi certaines idées et pratiques se diffusent conduisant à une homogénéisation des organisations tandis que d'autres demeurent dans l'oubli. Nous considérerons avec Desreumaux (2004 : 45) que « *La TNI donne une vision contestable du processus de diffusion des dispositifs organisationnels au sein d'un champ ou d'une population d'organisations parce qu'elle repose sur l'hypothèse implicite d'une adoption non problématique de ces éléments, négligeant le problème crucial de la construction sociale de leur rationalisation. La question de savoir pourquoi certaines idées ou certaines techniques managériales acquièrent une visibilité remarquable pendant que d'autres ne connaissent pas le même succès, ou pourquoi certains patterns administratifs se diffusent sans modification d'une organisation à une*

autre tandis que d'autres sont à chaque fois réinterprétés et transformés, ne trouve pas de réponse dans la version actuelle de la TNI ».

Pour trouver des pistes de réponse à cette question, nous avons choisi de mobiliser les théories des sociologues de l'innovation (Latour et Callon notamment). Nous nous appuyons sur les travaux de Lounsbury (2008) pour qui les théories de l'acteur réseau (Latour) et la TNI sont, non seulement compatibles, mais toutes deux pertinentes car elles éclairent les processus de changement institutionnel lorsqu'elles sont utilisées de façon couplée.

La TNI ne répond qu'insuffisamment à une autre question centrale : comment une nouvelle idée se diffuse-t-elle dans l'organisation jusqu'aux acteurs et aux pratiques ? Si dans sa version étendue, certains chercheurs ont tenté de mettre en lumière les étapes du processus d'institutionnalisation (Barley et Tolbert, 1997 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000), la compréhension des processus d'appropriation des concepts de RSE nécessite d'avoir recours à un cadre théorique plus complet « L'apprentissage organisationnel », souvent mobilisé dans les recherches sur la RSE nous semble adéquat.

2 Des Cadres théoriques complémentaires

Dans cette section, nous développerons ces deux cadres théoriques, la théorie de l'acteur réseau des sociologues de l'innovation, appelée aussi sociologie de la traduction ou sociologie de l'acteur réseau (SAR) dans notre premier point, la théorie de l'apprentissage organisationnel (TAO) dans notre second point.

2.1 La sociologie de la traduction et la théorie de l'acteur réseau

Ce cadre théorique particulièrement riche a été développé par les sociologues de l'innovation : Akrich, Callon et Latour. Il nous paraît intéressant de mobiliser leurs résultats pour 2 raisons principales. D'une part, ce cadre nous permet de mieux comprendre pourquoi une idée comme la RSE rencontre une certaine forme de succès et se diffuse. D'autre part, si l'on considère la RSE ou le DD comme un paradigme novateur et réformateur (Pasquero, 2005), mobiliser l'apport de ces sociologues en matière de construction des mécanismes d'innovation devrait éclairer nos travaux de recherche.

Après avoir rappelé les bases de la sociologie de la traduction ou sociologie de l'acteur réseau, SAR, (point1), nous nous appuyerons sur les théories de l'innovation (point 2) pour développer l'apport spécifique des sociologues de l'innovation (point 3). Dans un quatrième point, nous montrerons en quoi cet apport est pertinent pour comprendre l'appropriation de la RSE-DD dans l'entreprise.

2.1.1 Les bases de la sociologie de la traduction et de la théorie de l'acteur réseau

Les travaux de Callon et Latour ont donné naissance dans les années 80 à « *une nouvelle école théorique qualifiée indistinctement de sociologie de la traduction, de sociologie des réseaux technico-économiques (socio-techniques), ou bien encore de sociologie de l'innovation.* »(Amblard et al., 129). Callon utilise également l'expression « *sociologie de l'acteur réseau* » (in Akrich, Callon, Latour, 2006 : 267, [2001]).

Les concepts de « **traduction** » et de « **réseau** » sont au cœur de ce courant de pensée.

Le réseau est pour Akrich, Callon et Latour une « *méta-organisation* » rassemblant des humains et des non-humains. La notion de réseau prend le relais de termes comme la sphère d'activité mais ces auteurs incluent des objets dans le réseau.

L'illustration du réseau par le débat autour du trou dans la couche d'ozone

« Ce phénomène saisi dans une logique de réseau suppose que soit reconstituée toute la chaîne qui relie : les photos satellites, le constat des scientifiques sur le « trou » en question, la controverse avec les météorologistes qui nient l'influence de ce phénomène sur le climat, l'entreprise qui fabrique des bombes aérosols, le consommateur qui se vaporise chaque matin, en toute bonne conscience, dans sa salle de bain. Reconstituer le réseau, c'est éviter de découper la question en tranches, c'est chaîner toutes les entités qui participent du problème. Derrière cette mise en relation (le chaînage) se profile la notion de traduction. »

Amblard et al. (2005 :135), à propos des travaux de Callon et Latour .

Dans le langage courant, traduire consiste à transformer un énoncé initial en un autre énoncé compréhensible par un tiers. Pour Callon et Latour, la traduction ne se réfère pas qu'au langage, elle est toute recomposition d'un message, d'un fait, d'une information. Callon (1974-1975 : 19) définit la traduction comme une relation symbolique « *qui transforme un énoncé particulier dans un langage d'un autre énoncé particulier* ». Le concept de « *traduction* » se réfère à une mise en relation d'activités hétérogènes qui rend un réseau intelligible. Cette mise en relation implique toujours une transformation, c'est-à-dire une « *traduction* ».

Dans « *Le grand Leviathan s'approprie-t-il ?* » Callon et Latour³⁵ (in Akrich et al. ,2006 : 12-13, [1981]) définissent la traduction par « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à 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 ou d'une autre force : « vos intérêts sont les nôtres », « fais ce que je veux », « vous ne pouvez réussir sans passer par moi ». Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole* ».

Plus tard, Callon, (in Akrich et al., 2006 : 235, [1995]) décrira la traduction ainsi : « *La traduction réfère à l'ensemble des opérations par lesquelles des énoncés sont mis en relation non seulement les uns avec les autres mais également avec des éléments matériels (des substances, des instruments techniques), des compétences incorporées dans des êtres humains, des procédures ou des règles* ».

« La notion de traduction conduit à celle de réseaux de traduction, qui désigne à la fois un processus (celui des traductions qui s'enchevêtrent) et un résultat (celui toujours provisoire des équivalences réussies) : Les réseaux de traduction sont des assemblages hétérogènes, également appelés réseaux socio-techniques » (Callon, in Akrich et al., 2006 :235, [1995]).

« La constitution des chaînes de traduction et leur interprétation (comment passer d'une inscription à un énoncé puis d'un énoncé à un autre énoncé etc.) demande des compétences incorporées à la fois

³⁵ Textes repris en 2006 dans l'ouvrage « *Sociologie de la traduction, textes fondateurs* », mais la première publication de cet article date de 1981

dans des êtres humains et/ou dans des artefacts techniques (et notamment dans les instruments) » (Callon, in Akrich et al.2006 : 237).

Dans « Sociologie de l'acteur réseau » (in Akrich et al., 2006 : 267,[2001]) Callon assimile la sociologie de l'acteur réseau (SAR) à la sociologie de la traduction. « *L'une des hypothèses au cœur de la SAR [...] est de considérer que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours. La SAR se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire* ».

L'action n'est possible en tout domaine que par l'existence d'un réseau socio-technique d'où la notion d' « acteur réseau », composé d'éléments humains et non humains. Les auteurs illustrent l'opération de traduction avec l'exemple du problème de la couche d'ozone. L'opération de traduction a permis de mettre en relation les revendications des écologistes, les travaux des chimistes, les produits de substitution des chlorofluorocarbones, les réunions des chefs d'Etat des pays industrialisés constituant ainsi un réseau socio-technique.

Pour Callon et Latour, la réussite ou l'échec d'une innovation scientifique ne peut se comprendre par ses qualités propres. C'est le cheminement de l'innovation en train de se faire qui permet de le comprendre et particulièrement l'analyse des controverses qui précèdent toute innovation scientifique (comme on peut le voir pour l'exemple de la couche d'ozone). La sociologie de la traduction permet pour Callon (in Akrich et al., 2006 : 274,[2001]) d'expliquer les relations de pouvoir. « *Plus un lieu est connecté, par l'intermédiaire des sciences et des techniques, à d'autres lieux et plus sa capacité de mobilisation est forte.* ». « *Des lieux dominés peuvent devenir, par reconfiguration progressive des réseaux, des lieux dominants.* » (p.275). La lutte contre le réchauffement climatique peut illustrer ces propos.

La lutte contre le réchauffement climatique selon Callon (in Akrich et al., 2006 : 274,[2001])

« Le gouvernement peut[...] sur la base des rapports et des résultats d'expérimentations qu'il reçoit décider de limiter à un niveau donné l'émission de CO2 par les automobiles : en tant que centre de traduction il est en mesure d'établir une connexion entre le fonctionnement des moteurs , l'état de la pollution et le réchauffement du climat. Il voit des entités et des relations que personne d'autre ne peut voir et rassembler. Mais l'application de cette décision suppose la constitution de centres de contrôle de la pollution, d'agents de la circulation qui vérifient que les contrôles ont bien été effectués, et qui, dans le cas contraire, verbalisent, appuyés sur une loi votée par le parlement. L'action décidée par le centre de traduction mobilise un grand nombre d'entités humaines et non humaines qui participent activement à cette action collective, distribuée. Une évaluation ex-post des effets de la décision peut être entreprise, toujours fondée sur la circulation d'inscriptions et la mobilisation de chaînes de dispositifs. De la même manière que l'automobiliste met en mouvement un immense réseau socio-technique en tournant sa clef de contact, le ministre de l'intérieur met en mouvement tout un réseau, patiemment construit et ajusté, en décidant de lutter contre le réchauffement climatique. Que le même lieu puisse avoir accès à d'autres lieux pour les mettre en mouvement et les faire collaborer à une décision et à son exécution, qu'il soit centre de traduction et centre d'action à distance, en un mot qu'il soit capable de résumer des réseaux socio-techniques entiers et de les tenir » est primordial pour réussir.

Pour Callon et Latour , tout processus de changement peut être analysé en termes de traduction construite en 10 étapes (telles qu'exposées par Law et Callon, 1988) et reprises par Amblard et al.(2005) :

1/ Analyse du contexte

La contextualisation est l'analyse des actants, humains et non humains (les produits, les machines par exemple) en présence : leurs intérêts, leurs enjeux et leur degré de convergence. Pour Callon (in Latour, 1992 : 60), « *les acteurs qui participent à la structuration et à la dynamique des réseaux technico-économiques sont plutôt orientés vers des comportements stratégiques que l'on peut très simplement définir comme la recherche délibérée de positions favorables [...] L'acteur cherche à se rendre indispensable, c'est-à-dire à occuper une position par laquelle les autres acteurs doivent passer...* ».

2/ Problématisation et traducteur

La problématisation conduit à la « *formulation d'une question, d'une interrogation susceptible de produire la convergence des acteurs concernés* » (Amblard et al., 2005 : 156). Elle est un préalable à toute action de changement. Elle s'opère sous l'effet d'un traducteur, un acteur qui après avoir réalisé l'analyse du contexte dispose de la légitimité pour être accepté comme celui qui problématise.

3/ Point de passage obligé et convergence

C'est un lieu (physique, géographique, institutionnel) ou un énoncé qui se révèle être incontournable dans les premières phases de la construction du réseau.

4/ Les porte-parole

Les porte-parole sont des représentants reconnus légitimes par le traducteur. Toutes les entités humaines et non humaines doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau se construit et s'élargit (Latour, 1989).

5/ Les investissements de forme

Cette notion empruntée à Thévenot (1985) désigne « *le travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler* » (Callon, 1988 : 87). Les investissements de forme sont des mécanismes collectifs qui réduisent la complexité.

6/ Les intermédiaires

Les investissements de forme fonctionnent en produisant des intermédiaires, c'est-à-dire tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation. Ces intermédiaires qui peuvent prendre la forme d'informations, d'objets techniques, d'argent, d'êtres humains et de compétences permettront de construire le réseau.

7/ Enrôlement et mobilisation

A ce stade, les acteurs sont enrôlés pour obtenir d'eux une mobilisation. L'enrôlement est l'affectation aux membres du réseau d'un rôle précis, d'une mission qui en fait des acteurs essentiels d'un système en construction et non des agents passifs.

8/ Rallongement et irréversibilité

Le rallongement du réseau est une condition de la solidité de celui-ci. Il consiste à multiplier les entités qui composent le réseau, en allant du centre à la périphérie. Ainsi, le noyau, autour duquel s'est structuré un projet, autour d'un point de passage obligé grâce à une opération de traduction, doit, pour être solidifié, agglomérer des entités nouvelles. Pour éviter le risque de dispersion qui fragiliserait le réseau, deux conditions doivent être remplies : la vigilance et la transparence.

9/ La vigilance

Toute innovation implique une construction continue d'alliances, de coopérations dans un contexte ni stabilisé, ni prévisible. La vigilance consiste alors à une veille permanente à 360 °, notamment des traductions concurrentes.

10/ La transparence

Tout au long de ces différentes phases, la transparence est nécessaire car elle est garante de la confiance des actants. La transparence sur ce qui est construit en commun est nécessaire au réseau et la moindre manipulation condamne la traduction et met le réseau en danger.

Au terme de ce processus en 10 étapes, l'innovation est portée par le réseau socio-technique. L'innovation dans l'entreprise ne peut être appréhendée isolément dans le système fermé de l'organisation ; elle doit être comprise comme intégrée dans ce réseau socio-technique. Le succès d'une innovation tient dans ce processus de constitution d'un réseau socio-technique et non dans ses vertus intrinsèques.

Nous n'utiliserons pas dans notre recherche cette grille de lecture dans son intégralité mais nous mobiliserons plus particulièrement les résultats des sociologues Akrich, Callon et Latour en matière d'approche de l'innovation.

2.1.2 Les théories de l'innovation

Avant de développer le courant de la sociologie de l'innovation, il est nécessaire de poser les termes des débats relatifs aux théories de l'innovation.

Selon Schumpeter (1939), l'innovation est un processus de « *destruction créatrice* ». Le processus de destruction créatrice régit l'évolution du capitalisme et repose sur une innovation permanente : nouveaux objets, nouvelles méthodes, nouvelles organisations. Schumpeter met également en exergue le rôle de l'entrepreneur comme pivot de l'innovation car c'est lui qui modifie les situations acquises.

Selon Dalle (1971), « *innover c'est transgresser la loi* », la loi étant définie comme un certain ordre technique et la transgression vise à promouvoir un nouvel ordre.

Lorsqu'on aborde l'innovation, on distingue souvent différents degrés d'innovation, en fonction de l'importance du changement technologique introduit.

Certaines innovations sont radicales, dite parfois de rupture. Dans ce cas, elles mobilisent des savoirs et savoir-faire nouveaux. **D'autres innovations sont incrémentales** et consistent simplement en une amélioration continue, sans mobiliser de savoirs ou savoir-faire nouveaux (Loilier, Tellier,

1999). L'innovation incrémentale engendre des améliorations technologiques fondées sur des connaissances scientifiques et techniques diffusées et maîtrisées même si elles évoluent. Elle présente peu de risque pour l'entreprise et ne la remet pas fondamentalement en question dans son organisation, ses compétences et dans la distribution des pouvoirs. L'innovation radicale est plus risquée car elle explore l'inconnu. Elle modifie de façon importante les savoir-faire, les modes de travail, les compétences ou l'offre. On parle souvent de rupture technologique. La photographie numérique est un exemple parlant de cette rupture technologique qui a bouleversé le marché des appareils photos. Cette innovation technologique est l'œuvre de fabricants étrangers au monde de la photographie et mobilise une technologie, que maîtrisent en revanche les acteurs de la bureautique et de la micro-informatique, qui ont conquis ce marché.

La question se pose souvent pour une entreprise du choix entre deux grandes orientations :

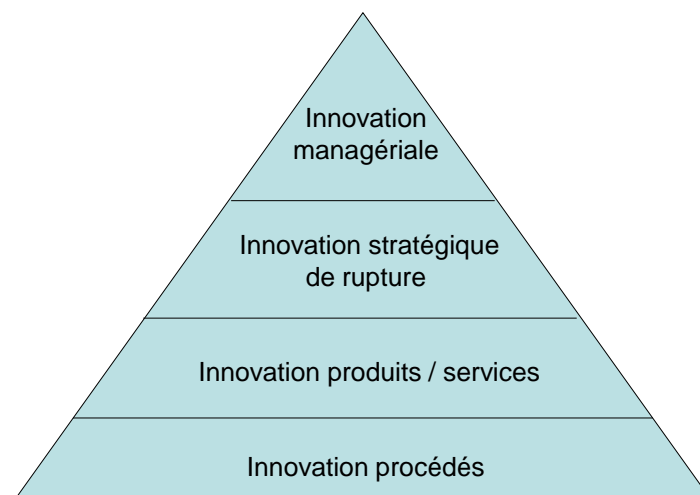
- privilégier la progressivité dans l'innovation,
- ou viser la rupture qui peut avoir des conséquences en termes technologiques mais aussi en termes de compétences.

Moingeon et Lehmann-Ortega (2006) vont jusqu'à distinguer 3 types d'innovation :

- les innovations incrémentales,
- les innovations perturbatrices,
- les innovations de rupture.

Hamel (2008) identifie quatre types d'innovation qu'il présente sous forme de pyramide :

Figure 6 Les quatre types d'innovation d'Hamel, 2008



Chaque type d'innovation contribue de façon croissante, en fonction de cette représentation pyramidale à la performance de l'entreprise.

Suivant l'ampleur du changement introduit, l'innovation peut fortement remettre en cause l'entreprise en bouleversant son organisation, en introduisant une nécessité de compétences nouvelles, en bouleversant l'équilibre des pouvoirs. De ce fait, on observe souvent, lorsque les changements semblent déstabilisants, des attitudes de résistance à tous les niveaux hiérarchiques.

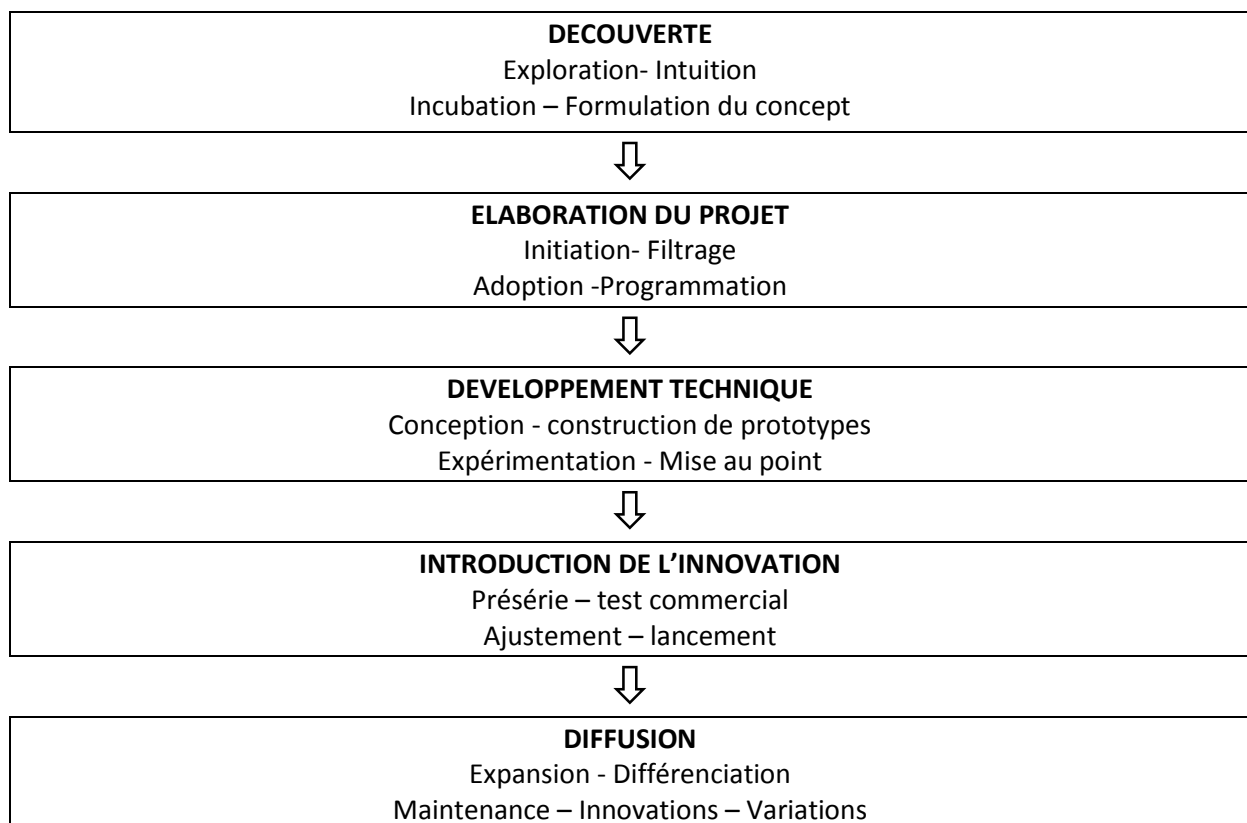
L'innovation engendre alors des perturbations et inquiète des managers qui peuvent être attachés à des modes de fonctionnement qui ont fait leur preuve. Lorsch (1986) parle de « *myopie stratégique* » pour expliquer l'attitude de managers réticents au changement et qui cherchent à répondre aux nouveaux problèmes par des réponses éprouvées, qui ne remettent pas en cause l'organisation établie. L'innovation apparaît donc comme un processus de transformation profonde qui est par nature déstabilisant, tant il modifie l'organisation, la stratégie, les compétences et les pouvoirs.

Les sciences de gestion et les sciences sociales vont chercher à comprendre le processus d'innovation et à le modéliser. Deux grands types de modèles sont proposés selon Loilier et Tellier (1999) :

- les modèles en phases, qui véhiculent une vision séquentielle du processus d'innovation,
- les modèles qui proposent une vision interactive du processus d'innovation.

Dans les modèles en phases, « *le développement de l'innovation est perçu comme une succession d'activités permettant de passer d'une idée nouvelle à de véritables développements techniques puis à une diffusion commerciale* » (Loilier, Tellier, 1999 : 30). Ces auteurs présentent en synthèse le schéma suivant pour décrire la vision séquentielle de l'innovation :

Figure 7 La vision séquentielle de l'innovation. Source : Tarondeau J.C., Recherche et développement, Vuibert, 1994



Dans la vision classique de la diffusion de l'innovation, c'est en raison de leurs qualités intrinsèques que les innovations se répandent parmi les utilisateurs, par l'information et la démonstration de leurs qualités. Le consommateur effectue une analyse en termes de coût/avantage. Un groupe d'innovateurs réussit à convaincre un nombre croissant d'acteurs en diffusant des informations sur

les qualités de l'innovation et en jouant un rôle de leader d'opinion. L'innovation se diffuse progressivement auprès de 5 groupes sociaux que Rogers (1962) a distingués :

- les Innovateurs,
- les Premiers adeptes,
- la Majorité avancée,
- la Majorité retardée,
- les Retardataires.

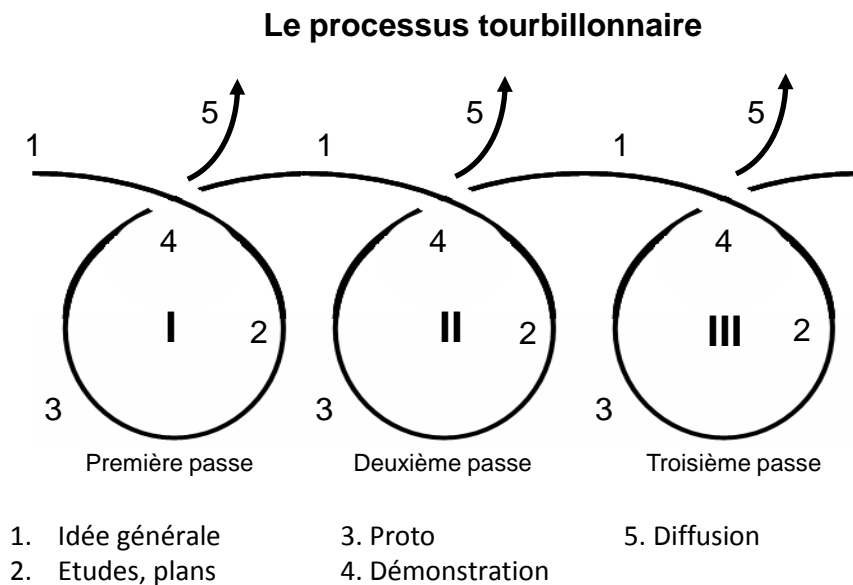
Les sociologues de l'innovation (Akrich, Callon, Latour) remettent en cause le modèle classique de diffusion de l'innovation dans laquelle celle-ci se propage en raison de ses qualités propres, par contagion. Les modèles interactifs qu'ils proposent refusent les principes du modèle séquentiel, dans lequel il faut terminer une activité pour en commencer une autre et où la diffusion de l'innovation commence, une fois l'innovation totalement achevée. Les sociologues de l'innovation s'intéressent plutôt aux interactions entre l'entreprise innovante et la société en cherchant à répondre à une question : comment l'entreprise parvient-elle à faire accepter son innovation par la société ?

2.1.3 L'apport des sociologues de l'innovation

Akrich, Callon et Latour (1988) ont développé un modèle baptisé « **modèle tourbillonnaire** ». Pour ces auteurs, le modèle linéaire ou séquentiel qui définit des étapes successives ne permet pas de comprendre le processus d'innovation.

L'innovation doit selon eux être comprise comme un processus d'intéressements que le modèle tourbillonnaire met en exergue. Le modèle de l'intéressement souligne « *l'existence de tout un faisceau de liens qui unissent l'objet à tous ceux qui le manipulent. Le modèle de la diffusion déplace l'objet technique à l'intérieur d'une société qui constitue un milieu plus ou moins récepteur. Le modèle de l'intéressement met en scène tous les acteurs qui se saisissent de l'objet ou s'en détournent et il souligne les points d'accrochage entre l'objet et les intérêts plus ou moins organisés qu'il suscite. Le résultat d'une telle description est un diagramme socio-technique qui combine deux genres que l'on a tendance à séparer : l'analyse technologique qui se limite à la description de l'objet et de ses propriétés intrinsèques ; l'analyse sociologique de l'objet, c'est à dire des milieux dans lesquels il se déplace et sur lesquels il produit des effets. A vouloir rendre distinctes ces deux lignes d'analyse, on s'interdit de comprendre les raisons de l'échec ou du succès de l'innovation* » (Akrich, Callon et Latour, 1988 : 17). Le modèle tourbillonnaire rend compte de cette approche socio-technique.

Figure 8 Le processus tourbillonnaire. Source : Akrich M., Callon M., Latour B., 1988



« Le premier prototype réalisé est parfois mais rarement convaincant. En général, plusieurs passes sont nécessaires. A chaque boucle, l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public. » (Akrich, Callon, Latour, 1988 : 21). Ce tourbillon créateur peut faire naître de nouveaux groupes d'acteurs ou de nouveaux outils. « Dans ce schéma, l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente » (p.21). Ces expérimentations confrontent l'innovation aux savoirs théoriques, aux savoir-faire et aux utilisateurs. Ce n'est pas la valeur intrinsèque de l'innovation qui permet de comprendre pourquoi elle est adoptée. Le succès d'une innovation dépend du travail de ses porte-parole et du réseau d'acteurs socio-économiques qui la défendent.

Dans ce modèle, se déploient simultanément des « réseaux d'humains et de non humains ». La survie d'une innovation dépend de ces réseaux nés de processus « d'intéressements » et « d' enrôlements ».

Les auteurs s'appuient sur l'exemple de l'échec de kits photovoltaïques mis au point dans les années 1980 par des industriels français pour les pays en voie de développement. En dépit de ses qualités intrinsèques, cette innovation n'a pas eu le succès escompté car l'analyse du contexte socio-économique a été négligée, des alliés n'ont pas été mobilisés et l'innovation a finalement été rejetée par les utilisateurs.

Le succès d'une innovation dépend pour ces auteurs de sa capacité à « s'intégrer dans un réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent » (p.16) et à être perpétuellement en quête d'alliés. L'analyse technologique d'une innovation, de ses propriétés intrinsèques doit s'accompagner d'une analyse sociologique du milieu dans lequel elle produit ses effets.

« L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort ». (Akrich, Callon, Latour, 1988 : 17) et « Le destin de l'innovation, son contenu mais aussi ses chances de succès, résident tout entier dans le choix des représentants ou des porte-parole qui vont interagir, négocier pour mettre en forme le projet et le transformer jusqu'à ce qu'il se construise un marché. » (Akrich, Callon, Latour, 1988 : 24).

Law et Callon (1988) montrent dans la « protohistoire d'un laboratoire » comment différents acteurs (pêcheurs, chercheurs, pouvoirs publics, consommateurs) ont su se rassembler et s'allier autour d'une question « *La coquille Saint-Jacques peut-elle s'installer et se reproduire dans les eaux de Saint-Brieuc ?* » et permettre ainsi de « sauver » la coquille Saint-Jacques sur ce secteur. Ce succès tient à la constitution réussie d'un réseau et d'une alliance entre ces différents acteurs fondée sur une « connaissance commune » partagée et une collaboration active de toutes les parties intéressées.

2.1.4 La pertinence de l'apport des sociologues de l'innovation pour la compréhension de l'appropriation des concepts RSE-DD

La RSE est parfois associée à l'innovation institutionnelle (Bodet, Lamarche, 2007) ou à un paradigme novateur et réformateur (Pasquero, 2005), ou encore à une nouvelle convention, traduisant la mutation de la convention actionnariale (Rémillard, Wolff, 2009). Le concept de développement durable a été érigé pour incarner la recherche d'un nouveau modèle de développement macro-économique soutenable par la planète et il est en ce sens porteur, du moins potentiellement, d'une nouvelle façon d'appréhender le monde économique. Le développement durable implique un changement de cadre de référence en termes de temporalité et de gouvernance (Brégeon, 2004). De nombreux rapports de développement durable associent développement durable et innovation. Cette thématique est d'ailleurs utilisée de façon croissante dans les rapports de développement durable comme nous le verrons dans l'étude longitudinale de l'évolution des termes présents dans les rapports de développement durable de GDF puis de GDF SUEZ. D'après une étude de l'IFOP³⁶ de 2008 menée auprès de 200 dirigeants de grandes entreprises françaises, 89 % des dirigeants interrogés pensent que le DD est sources d'innovation. Le parallèle entre la RSE-DD avec l'innovation apparaît donc pertinent et porteur de sens.

Des recherches montrent aujourd'hui que le développement durable peut être générateur d'innovation et de performance financière, ce qui est pourtant parfois remis en cause par le management. « *Les cadres se comportent comme s'ils ont à choisir entre les bénéfices sociaux du développement de produits ou de processus durables et les coûts financiers de cette politique. Mais ce n'est tout simplement pas vrai. Nous avons étudié les initiatives durables de 30 grandes sociétés. Notre recherche montre que la durabilité est une clé du résultat financier. [...] Des sociétés intelligentes traitent maintenant la durabilité comme la nouvelle frontière d'innovation.* » (Nidumolu, Prahalad et Rangaswami, 2009 :10). Nidumolu et al. distinguent 5 stades du changement vers la durabilité :

- L'appréhension de la conformité au DD comme une opportunité.
- La fabrication de chaînes de valeur durables.
- La Conception de produits et de services écologiques.
- Le développement de nouveaux business modèles.
- La création de plateformes de pratiques de deuxième génération qui permettent aux clients et aux fournisseurs de gérer l'énergie par des voies radicalement différentes.

³⁶ IFOP, Consultation des directeurs du développement durable sur le projet de loi post-Grenelle de l'environnement, note de synthèse du 2 octobre 2008, www.cddd.fr

Comme dans l'adoption des innovations, en reprenant la typologie de Rogers (1962), on peut distinguer pour l'adoption de démarche de RSE :

- les Innovateurs,
- les Premiers adeptes,
- la Majorité avancée,
- la Majorité retardée,
- les Retardataires.

La distinction entre innovations incrémentales, perturbatrices et de rupture de Moingeon et Lehmann-Ortega (2006) est pertinente pour la compréhension de l'appropriation des thématiques RSE-DD. Ardoin et Faivre-Tavignot (2008) la mobilisent pour l'appliquer aux démarches de développement durable des entreprises. La majorité des grands groupes ont adopté des démarches incrémentales pour améliorer les « business modèles » existants, poussés par les réglementations ou les pressions de la société civile selon ces auteurs. Réduire les dépenses en énergie et en eau est l'un des axes forts de ces démarches. ST Microelectronics montre dans ces rapports DD qu'elle a économisé des millions de dollars en la matière en adoptant des technologies plus respectueuses de l'environnement. Ces approches ne visent cependant qu'à corriger les défauts d'un système sans modifier le business model. Certaines entreprises voient pourtant dans le développement durable une opportunité de différenciation stratégique qui les conduit à franchir un stade supplémentaire, vers des stratégies perturbatrices. Le business model est alors transformé sur l'une de ses dimensions. Elles développent alors par exemple des produits équitables ou éco-conçus en appliquant le principe des 3R (réduction, réutilisation, recyclage). Elles passent parfois d'un modèle économique linéaire qui puise des ressources dans la nature, génère des produits et des déchets à un mode circulaire où les déchets des uns sont utilisés comme ressources pour les autres. Les usines de l'entreprise Interface spécialisée aux Etats-Unis dans la moquette, ont ainsi recours à l'énergie produite par les déchets urbains. Le groupe Prosign spécialisé en France dans le marquage de route transforme les coquilles d'huitres en peintures. Plus rarement selon Ardoin et Faivre-Tavignot (2008), les entreprises se lancent dans des stratégies de rupture qui modifient radicalement le business model et deux types de stratégies de rupture se détachent:

- **l'économie de la fonctionnalité** qui substitue à la vente d'un bien l'usage d'un bien. Interface et Michelin Fleet Solutions sont ainsi passées de la vente de produits à la location. Cette posture bouleverse le business traditionnel et l'intérêt des entreprises tient en ce que le produit dure le plus longtemps possible. En outre, les entreprises deviennent responsables du recyclage des produits. Dans le même esprit, Veolia et EDF développent des prestations de service pour réduire les consommations d'eau et d'électricité, qu'elles cherchent à substituer à la baisse de chiffre d'affaire engendrée par une éventuelle baisse des consommations.
- **Le « business bottom of the Pyramid »** (Prahalad, 2003) tel qu'il peut être développé par Danone au travers de la " Danone Grameen Food". Ces innovations peuvent être qualifiées de rupture car elles invitent à transformer de façon radicale les modes de production, de distribution, de management des compétences pour les adapter aux besoins des plus pauvres.

Pour Asselineau et Piré-Lechalard (2009), le développement durable est un paradigme capable de générer des innovations de rupture. Ils citent Schlegelmilch et Diamantopoulos (2003 :118) pour qui l'innovation de rupture se définit comme une « *reconceptualisation fondamentale du business model et le remodelage du marché existant (en cassant les règles et en changeant la nature de la concurrence) pour atteindre des améliorations de valeur radicales pour les clients et une forte croissance pour les entreprises* ». Cette définition s'applique aux démarches innovantes de DD de l'entreprise Patagonia, marque de matériels et vêtements de sports ; à celles du groupe Lafarge, cimentier, dont ils étudient les cas dans le cadre de leur recherche. Ils notent que « *la quasi-totalité des nouveaux produits que Patagonia et Lafarge ont lancé depuis environ 5 ans intègre des éléments, process [...], de la démarche de développement durable ou de la responsabilité sociale et environnementale* » (p.295).

Le développement durable engage-t-il l'entreprise vers des innovations incrémentales ou vers des innovations de rupture ? S'agit-il d'engager l'entreprise dans un processus d'amélioration continue ou dans un processus de « *destruction créatrice* » au sens de Schumpeter (1939) ?

Laine (2005) distingue des initiatives de DD qualifiées de « *weak responsibility* » lorsqu'elles sont réformistes, d'autres qualifiées de « *strong responsibility* », lorsqu'elles sont plus radicales. Les entreprises souhaitant mettre en œuvre une démarche de développement durable vont être confrontées à ce choix entre :

- une approche incrémentale d'amélioration continue qui est souvent celle adoptée par les municipalités qui lancent des Agendas 21,
- une rupture avec le mode de fonctionnement antérieur, qui serait sans doute nécessaire en raison de la gravité des défis sociaux et environnementaux à l'échelle de la planète, mais à laquelle peu d'entreprises sont aujourd'hui prêtes.

Le choix de la rupture pour une entreprise dépend également de l'évolution du contexte, social économique et politique. Martinet et Payaud (2008) considèrent que ces dernières années, la financiarisation de l'économie, le court-termisme et la dictature du temps réel s'opposent à la notion de développement durable et de soutenabilité. Asselineau et Piré-Lechalard (2009) voient une question émerger dans l'intérêt des entreprises pour le DD : « *Est-il possible de concilier une démarche globale de DD en conservant les règles du jeu actuelles ?* ».

Cependant même si le choix de la rupture ne s'impose pas dans l'entreprise, intégrer RSE ou développement durable dans le management peut bouleverser les attitudes et la carte cognitive des salariés, tant et si bien qu'ils peuvent être amenés à considérer ces changements comme une rupture.

Comme pour l'approche classique de la diffusion de l'innovation, la diffusion de la RSE est censée se faire dans les entreprises en raison des qualités intrinsèques de ce concept et en se référant à un raisonnement coûts/avantages. C'est l'approche de la RSE en termes de « *business case* » et des avantages qu'elle est censée procurer aux entreprises, qui est ici privilégiée, celle portée par l'ORSE ou Novethic par exemple. La remise en cause de l'approche classique de la diffusion de l'innovation par les sociologues de l'innovation Akrich, Callon et Latour est intéressante dans la mesure où ils considèrent que le succès d'une innovation tient moins en ses qualités propres qu'en sa capacité à « *s'intégrer dans un réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent* » et à être

perpétuellement en quête d'alliés. Le travail de ses porte-parole et du réseau d'acteurs socio-économiques qui la défendent, né de processus « *d'intéressements* » et « *d' enrôlements* » prime.

Le parallèle peut être fait dans le domaine de l'appropriation des concepts de RSE et de développement durable, considérés comme innovants. Même si apparemment c'est en raison du « business case », des avantages perçus, que les entreprises s'engageront dans ce type de démarche, le travail des porte-parole de la RSE, la participation des entreprises à travers des processus « *d'intéressements* » et « *d' enrôlements* » à différents réseaux soutenant ces démarches est une clé pour comprendre cette appropriation.

2.2 La théorie de l'apprentissage organisationnel

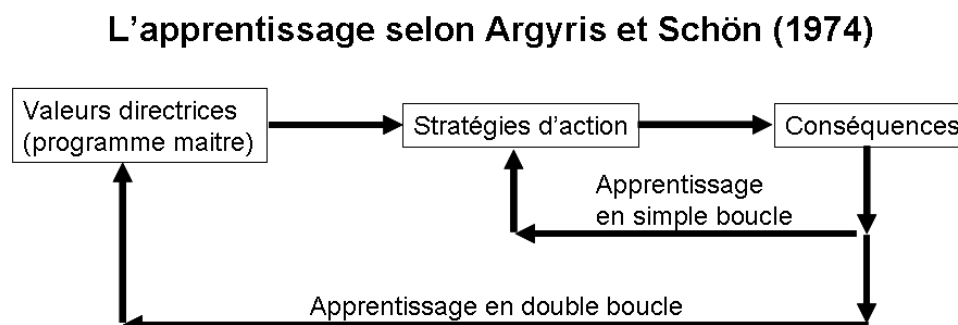
2.2.1 Les bases de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön)

Argyris et Schön (1974) démontrent comment les individus ont des cartes mentales qui déterminent leurs actions dans différentes situations. Ce sont ces cartes mentales qui expliquent leurs actions plutôt que les théories qu'ils prétendent utiliser ; et souvent, ils n'en ont pas conscience (Argyris, 1980). Argyris et Schön considèrent que deux théories de l'action sont impliquées dans ce processus : la théorie professée et la théorie d'usage. Les mots que nous utilisons pour convaincre ou pour expliquer nos comportements relèvent de la théorie professée mais la théorie qui gouverne nos actions est la théorie d'usage.

Argyris et Schön (1974) ont théorisé l'apprentissage individuel et organisationnel et introduit la notion d'organisation apprenante. Ils ont mis en exergue les routines défensives qui empêchent le changement et distingué deux modes d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle.

L'apprentissage en simple boucle consiste simplement à intégrer des informations nouvelles de l'environnement de l'entreprise et de l'expérience pour modifier les pratiques. **L'apprentissage en double boucle** va plus loin, dans la mesure où les informations nouvelles impliquent une remise en question des principes fondateurs en vigueur.

Figure 9 L'apprentissage en simple et double boucle selon Argyris et Schön (1974)



Dans certaines situations routinières, l'apprentissage en simple boucle, qui ne remet pas en question les valeurs directrices est suffisant. L'apprentissage en simple boucle ressemble à un thermostat qui apprend quand c'est trop chaud ou trop froid et diminue ou augmente la température. Le thermostat

peut exécuter cette tâche parce qu'il peut recevoir des informations (la température de la pièce) et prendre l'action corrective. L'apprentissage en double boucle se produit quand une erreur est détectée et corrigée d'une façon qui implique la modification des normes sous-jacentes d'une organisation, des politiques et des objectifs (Argyris et Schön, 1978). Pour ces auteurs, nous apprenons quand nous détectons une erreur, définie dans ce contexte comme un écart entre l'intention et le résultat. La correction de cette erreur peut nécessiter :

- soit une simple modification de comportement, c'est l'apprentissage en simple boucle,
- soit la modification du « *programme maître* » à l'origine du comportement, c'est l'apprentissage en double boucle.

Cependant, face à une situation nouvelle ou lorsque le changement ou l'innovation sont nécessaires, l'individu est entravé par les routines défensives qu'il a mis en œuvre. Il adopte souvent une attitude défensive et non constructive. Il est alors nécessaire de l'aider à changer la manière dont il raisonne en modifiant ses valeurs directrices (ou en modifiant « *son programme maître* ») pour lui permettre de développer de nouvelles stratégies d'action : c'est l'apprentissage en double boucle (Argyris, 1995). Argyris et Schön, fervents adeptes de la recherche action, ont testé, développé et affiné leur théorie tout au long de leur carrière de consultants auprès de décideurs économiques. Pour ces auteurs, une entreprise est qualifiée « d'apprenante » lorsqu'elle réussit à développer les processus d'apprentissage en double boucle.

Argyris et Schön s'attachent à comprendre ce qui pousse l'individu à agir. Ils mettent en évidence deux sortes de théories d'action :

- celles qu'affichent les individus et qui englobent leurs croyances, leurs attitudes et leurs valeurs ou « **théories professées** »,
- les théories qu'ils utilisent en réalité ou « **théories d'usage** ».

Pour Argyris (1995), l'individu met en application une théorie d'usage bien différente de celle qu'il professe et cette théorie, baptisée « **théorie d'usage de modèle I** », est communément répandue de par le monde car la plupart des individus ont la même. Ils n'ont bien souvent pas conscience de cette contradiction, considérant qu'ils continuent à s'appuyer sur les théories qu'ils professent.

Une théorie de l'action est d'abord une théorie : « *ses propriétés les plus générales sont des propriétés que toutes les théories partagent et les critères les plus généraux qui s'appliquent à elle - comme la généralité, la centralité et la simplicité - sont des critères applicables à toutes les théories* » (Argyris and Schön 1974: 4).

De leurs recherches et observations empiriques, Argyris et Schön vont faire émerger l'idée que les comportements obéissent à deux théories d'usage qu'ils vont appeler « théorie d'usage de modèle I » et « théorie d'usage de modèle II ».

« **La théorie d'usage de modèle I** » comporte pour chaque individu 4 valeurs directrices (Argyris, 1995) :

- réaliser l'objectif qu'il s'est fixé,
- maximiser les gains, minimiser les pertes,

- éliminer les émotions et sentiments négatifs,
- adopter la conduite qu'il tient pour rationnelle.

De cette théorie d'usage découlent des stratégies d'action :

- défendre sa position,
- évaluer les pensées et les actes d'autrui,
- assigner des causes à tout ce qu'il essaye de comprendre.

Lorsque l'individu rencontre un obstacle, un embarras, une menace, il va, appliquant sa théorie d'usage, chercher à esquiver la difficulté et à dissimuler l'esquive. Les routines organisationnelles défensives, comme « les théories d'usage de modèle I » interdisent l'apprentissage en double boucle.

Les valeurs directrices des « **théories d'usage de modèle II** » comprennent quant à elles :

- l'information valide,
- le choix informé ;
- un contrôle soigneux lorsque ce choix est mis en œuvre afin de détecter et corriger les erreurs.

Si l'individu recourt à une théorie de modèle II au lieu de se contenter de la professer, il réduit les routines défensives et l'apprentissage en double boucle est possible.

L'individu utilise souvent un raisonnement défensif, égocentrique, surprotecteur qui empêche l'apprentissage lorsqu'il utilise « les théories d'usage de modèle I ». Les individus sont souvent incapables de mettre en pratique « les théories de modèle II » qu'ils professent pourtant, hermétique qu'ils demeurent à un raisonnement constructif et ils n'en ont même pas conscience.

L'intérêt de la théorie de l'apprentissage individuel et organisationnel d'Argyris et Schön est de montrer que pour rendre une entreprise apprenante, il est important de maîtriser les routines défensives qui font obstacle au changement. La solution se trouve au niveau de chaque individu et il est nécessaire d'aider les membres de l'organisation à changer leur mode de raisonnement, pour passer d'un mode défensif à un mode constructif. Pour agir efficacement face à des situations embarrassantes, l'individu doit sortir de ce mode défensif et accepter de remettre en question ses valeurs directrices pour favoriser l'apprentissage en double boucle.

Une entreprise ne peut être capable d'apprentissage en double boucle si les individus ne prennent pas conscience de l'écart entre les théories qu'ils professent et la théorie d'usage présentée plus haut. Ils doivent ensuite acquérir d'autres valeurs directrices présentées sous le terme de « théorie de modèle II ».

Pour qu'une entreprise soit capable d'apprentissage, il est nécessaire que les individus qui la composent s'inscrivent individuellement dans un processus en double boucle. Néanmoins, le passage d'apprentissages individuels à un apprentissage collectif de l'entreprise est nécessaire pour permettre un processus d'apprentissage organisationnel impliquant l'ensemble de l'entreprise. Dans un monde économique en évolution constante et rapide, l'entreprise qui réussit est l'entreprise qui apprend (Senge, 1992). Senge définit les organisations apprenantes comme des organisations qui

apprennent à apprendre pour devenir des organisations intelligentes. Elles libèrent les aspirations collectives et favorisent l'émergence de nouveaux modèles de pensée. 5 disciplines permettent selon cet auteur de stimuler les capacités d'apprentissage de l'organisation :

- la pensée systémique,
- la maîtrise personnelle, forme de développement personnel,
- la clarification et la remise cause des modèles mentaux,
- la construction d'une vision partagée,
- l'apprentissage en équipe.

Pour Senge, une organisation se met en mouvement autour d'une vision partagée. L'enthousiasme et l'engagement autour de cette vision permettent à celle-ci de se répandre grâce à un phénomène amplificateur.

Garvin (1993) distingue 3 stades dans le processus d'apprentissage organisationnel :

- Un apprentissage cognitif : les acteurs sont exposés à de nouvelles idées, augmentent leurs savoirs et commencent à réfléchir différemment.
- Un apprentissage comportemental : lorsque les comportements sont modifiés.
- Un apprentissage organisationnel qui conduit à l'amélioration de la performance.

L'apprentissage organisationnel a une visée collective car l'apprentissage ne devient efficace que lorsque les savoirs et savoir-faire développés sont partagés au sein de l'organisation.

Garvin (1993) a retenu, en étudiant plusieurs grandes entreprises américaines, 5 caractéristiques rendant une organisation apprenante :

- Procédures systématiques de résolution de problèmes mises en place (fondées sur des données, des faits, basées sur des méthodes éprouvées comme la roue de Deming : plan, do, check, act).
- Recherche permanente de nouveaux savoirs et expérimentation de ces savoirs.
- Apprentissage des expériences passées (succès et erreurs disséqués pour être utilisés pour les projets futurs).
- Veille active et benchmarking.
- Capacité de transfert des savoirs : diffusion des savoirs à l'intérieur de l'organisation.

L'apprentissage peut s'analyser comme un processus de traitement individuel et organisationnel de l'information. Hubert (1991) distingue 4 phases :

- L'acquisition de compétences en termes de savoirs et de savoir-faire par des informations et des sensibilisations.
- La diffusion et le partage de l'information.
- La maîtrise de l'utilisation des savoirs et savoir-faire.
- La capitalisation du savoir et du savoir-faire dans la mémoire organisationnelle.

Pour Belet (2002), l'apprentissage organisationnel nécessite de transformer conjointement les processus-clés du management :

- les pratiques managériales de la hiérarchie et de l'encadrement ;
- les modes d'organisation et les procédures de travail ;
- le système de gestion et de développement des ressources humaines ;
- le système de gestion des savoirs.

Argyris et Schön nous éclairent dans notre compréhension des processus d'apprentissage organisationnel. Garvin, Hubert, Senge et Belet fournissent des clés expliquant les mécanismes en œuvre pour rendre une organisation apprenante.

2.2.2 La pertinence des théories de l'apprentissage organisationnel pour l'intégration des stratégies RSE-DD

Nous pouvons tout d'abord constater que la définition de l'apprentissage telle que proposée par De Munck (1999) s'applique parfaitement au domaine d'action de la RSE : *« un processus de familiarisation avec un domaine d'action par lequel un sujet incorpore progressivement des pratiques tout d'abord étrangères et qui se transforment peu à peu en compétences incarnées »*.

Nous pouvons également noter que certains théoriciens de l'apprentissage organisationnel donnent de l'importance aux dimensions éthiques. Argyris et Schön (1996) considèrent que les dimensions éthiques de l'apprentissage en double boucle constituent une voie de recherche à développer. Snell (2001) a identifié dix fondements moraux des organisations apprenantes et suggère que des dimensions éthiques limitées entravent la construction d'une organisation apprenante.

D'autre part, Il est possible de mettre en lumière des points de convergence entre les modèles de performance sociale de l'entreprise et les modèles d'apprentissage organisationnel. La performance sociale de l'entreprise repose selon Wood (1991) sur **des principes, des processus et des résultats**. On peut souligner à l'instar de Gond (2004 : 116) la proximité entre les modèles de Performance Sociale Organisationnelle et les modèles d'Apprentissage Organisationnel. *« Les deux types de modèles intègrent en leur sein les mêmes catégories d'éléments :*

- *un système de valeurs et des représentations mentales latentes (principes d'actions/ principes de responsabilité),*
- *des flux d'actions s'appuyant (au moins en théorie) sur ces principes (actions effectives/ processus de sensibilité sociale) et*
- *les résultats des actions (résultats observés/résultats sociétaux à partir desquels la performance est évaluée ».*

En matière d'apprentissage de la RSE dans l'entreprise, il semble possible de distinguer comme pour l'apprentissage organisationnel deux formes d'apprentissage :

1/ L'apprentissage en simple boucle

La prise de conscience dans l'entreprise de pressions institutionnelles ou/et des attentes des parties prenantes peuvent conduire, dans une quête de légitimité, les entreprises à adapter leur processus

de gestion de manière incrémentale, sans réellement remettre en question les principes fondateurs ou les valeurs sur lesquels elles reposent. Elles rédigent un rapport de développement durable, instaurent des équipes dédiées, mettent en place un plan de déplacement d'entreprise, cherchent à réduire leur consommation d'énergie par exemple. Ce mode d'apprentissage relève de l'apprentissage en simple boucle.

2/ L'apprentissage en double boucle

La prise en compte des pressions institutionnelles et des attentes des parties prenantes ; ou des convictions solidement ancrées pour des organisations militantes ; ou encore une dénonciation médiatique de pratiques iniques, peuvent conduire les entreprises à des modifications plus profondes des processus de gestion, des produits ou des services. Les acteurs de l'entreprise sont alors invités à remettre en question leurs croyances et « *leur programme maître* » au sens d'Argyris et Schön, s'engageant dans un processus d'apprentissage en double boucle. Turcotte et Antonova (2002) mettent en lumière les mécanismes d'apprentissage à l'œuvre au niveau individuel, organisationnel et sociétal dans la mise en œuvre d'un programme Canadien pour réduire les émissions polluantes. Des innovations en terme de produits, de service ou de processus peuvent émerger telles que le « *business bottom of the pyramid* » ou l'économie de la fonctionnalité (Ardoin et Faivre-Tavignot, 2008).

Le processus d'apprentissage en double boucle tel qu'appréhendé par Argyris et Schön implique la remise en cause du programme maître, des valeurs qui jusqu'alors cimentaient l'action. Si l'on considère la RSE comme une démarche novatrice pour l'entreprise, les apports de l'apprentissage organisationnel sont particulièrement pertinents pour comprendre l'appropriation des thématiques RSE. Cette appropriation nécessite une action sur les représentations et sur la carte cognitive des acteurs. La RSE ou le développement durable appliqué à l'entreprise peuvent être appréhendés comme en rupture avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise car ces concepts introduisent un changement culturel. Ils peuvent engendrer une crise car la modification de la carte cognitive est profonde, une crise car cette modification place les acteurs en plein paradoxe :

- Produire ou acheter au moindre coût, tout en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans un monde où ce n'est pas la règle.
- Les préoccupations des parties prenantes doivent être intégrées dans une sphère économique dans laquelle domine le pouvoir des actionnaires.

Un des facteurs de réussite de l'appropriation par les divisions régionales des grands groupes des thématiques RSE semble donc résider dans leur capacité à modifier la carte cognitive des acteurs qui les composent, tout en leur fournissant des outils pour gérer les contradictions et les paradoxes qui en résultent.

Concernant la dimension collective et organisationnelle de l'apprentissage, les différents stades identifiés par Garvin (1993) semblent constituer une grille de lecture pertinente pour appréhender l'appropriation de la RSE dans l'entreprise.

L'apprentissage est d'abord d'ordre cognitif et les acteurs, exposés à de nouvelles idées, sont amenés à penser différemment. Puis dans un deuxième temps, les comportements sont modifiés ce qui permet à l'entreprise, dans un troisième temps, d'améliorer sa performance sociétale.

L'apprentissage organisationnel a une visée collective car l'apprentissage ne devient efficace que lorsque les savoirs et savoir-faire développés sont partagés au sein de l'organisation.

Les 5 caractéristiques d'une organisation apprenante retenus par Garvin s'appliquent parfaitement à l'organisation apprenante en matière de RSE : méthode d'amélioration continue basée sur la roue de Deming, sur lesquels reposent les méthodologie des démarches RSE proposées par les cabinets conseils ou par la norme SD21000 ou les méthodologies de construction d'un Agenda 21 ; nouveaux savoirs et capacité de transfert de ces savoirs, benchmarking et veille active sur les pratiques des entreprises du même champ, apprentissage par essai-erreur avec une forme d'humilité devant les enjeux.

L'apprentissage en matière de RSE peut s'analyser également comme un processus de traitement individuel et organisationnel de l'information comme le préconise Hubert (1991) autour de 4 phases : l'acquisition de savoirs et savoir-faire au travers par exemple de la GRI et de la construction d'un rapport DD, la diffusion et le partage de l'information qui peuvent aboutir à une plus grande maîtrise jusqu'à une phase de capitalisation des savoirs et des savoir-faire.

S'appuyant sur les travaux de Belet (2002) et de Senge (1992), Baret et Petit (2010 : 100-101) identifient 6 dispositifs d'apprentissage en matière d'appropriation des enjeux environnementaux, que nous élargirons pour notre part aux enjeux sociaux et environnementaux :

- **1/ Formation et modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux** (*sensibilisation et formation en interne, formation en externe, apprentissage sur le terrain, interventions des managers et de la hiérarchie, outils de e-learning, visites, contacts, séminaires*)
- **2/ Culture d'entreprise [...] et appropriation par la direction** (*intérêt accordé aux parties prenantes, valeurs réellement en usage au sein de l'entreprise, discours et exemplarité de la direction, transparence et efficacité des communications interne et externe, hiérarchisation des priorités et objectifs, domaines de progrès de l'entreprise.*)
- **3/ Degré de formalisation et de mise en œuvre opérationnelle des démarches** (*existence de procédures et instructions, utilisation et intégration des référentiels, structures ad hoc, équipes projet transversales, responsabilisation/ décentralisation*)
- **4/Gestion des connaissances [..]** (*acquisition, diffusion et capitalisation des connaissances, implication des managers et de la hiérarchie dans la transmission des compétences*)
- **5/Dispositif RH et cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis** (*modes de recrutement et d'intégration, système d'évaluation et récompenses des managers, critères de rémunération et promotion, politique de développement RH ..*)
- **6/ Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques** (*récompenses significatives pour les initiatives remarquables - individuelles ou collectives -, analyse des meilleures pratiques, benchmarking, débats et retours d'expérience sur les problèmes rencontrés*).

Zadek (2004) s'attache à raisonner en termes de processus d'apprentissage dans le temps en matière de RSE en identifiant un chemin vers la RSE que de nombreuses entreprises (à l'instar de Nike qu'il cite) ont suivi. Il distingue 5 stades de maturité dans d'apprentissage organisationnel en matière de RSE.

- **La défense** : l'entreprise nie toute forme de responsabilité.
- **La conformité** : l'entreprise adopte une politique qui respecte la réglementation sociale et environnementale par peur d'atteinte à sa réputation.
- **L'intégration managériale** : L'entreprise intègre les sujets sociétaux dans ses processus de management et dans certaines pratiques.
- **La stratégie** : L'entreprise intègre les sujets sociétaux dans sa stratégie pour développer sa performance à long terme.
- **La promotion ou la citoyenneté** : L'entreprise devient citoyenne et promeut la RSE auprès de ses parties prenantes.

Le changement organisationnel n'est rendu possible que par la modification du programme maître, donc des représentations ou de la structure cognitive des individus, c'est-à-dire des cadres de pensée qu'ils utilisent pour rendre cohérentes des informations ou des situations. Ce cadre cognitif vise à réduire la complexité et les incertitudes (Cyert et March, 1963). La structure cognitive individuelle est souvent dépendante du paradigme dominant dans l'organisation. Pour Lauriol (1995), « *le paradigme est vu comme une constellation de croyances, de valeurs, de techniques, etc., partagées par les membres d'une communauté donnée* ». Cyert et March (1963) ont montré le poids des schémas d'interprétation générés par l'organisation, qui amène les décideurs à analyser les problèmes en appliquant plus volontiers des schémas anciens. Les individus ont tendance à sélectionner les informations conformes à leurs schémas interprétatifs et à éliminer celles qui pourraient les bouleverser. Ils préfèrent les explications et interprétations qui confortent leurs anciennes pratiques. La production de sens est donc centrale dans tout processus de changement pour entraîner la modification des schémas d'interprétation et l'adhésion des salariés. Fray et Soparnot (2007 : 168) considèrent qu'en matière d'appropriation de la RSE « *le degré de convergence des représentations à l'égard du changement détermine l'adhésion des acteurs quant au déploiement du processus* ». Leur modèle souligne « *d'une part, l'importance d'analyser les représentations antérieures à l'initiation du projet car elles peuvent l'infléchir et, d'autre part, la nécessité d'agir sur elles* ».

Les représentations sociales sont définies par Jodelet (1997 :53) comme des « *formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». Drevet (2009), menant une recherche-action pour une région française visant à élaborer un outil d'évaluation de la performance RSE, constate l'importance des représentations sociales des différents acteurs, a priori exacerbée dans le secteur public, en matière de construction d'un outil RSE.

3 Des cadres théoriques imbriqués

Les 3 courants théoriques présentés : la théorie néo-institutionnelle dans sa version étendue, la sociologie de la traduction, de l'innovation ou de l'acteur réseau et la théorie de l'apprentissage organisationnel éclairent lorsqu'elles sont combinées les différentes facettes de l'appropriation des démarches RSE-DD dans les entreprises. Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques de chaque cadre théorique.

Tableau 5 Principales caractéristiques de le TNI, de la SAR et de la TAO

	TNI	SAR	TAO
Auteurs de référence	Meyer et Rowan DiMaggio, Powell Scott Oliver Seo, Creed Lounsbury	Callon Latour Akrich	Argyris et Schön Garvin Senge Belet
Périmètre d'utilisation de la théorie	Le champ organisationnel	Le réseau socio-technique	L'entreprise, l'organisation L'individu
Objectif recherché étudié par la théorie	Légitimité	Innovation	Apprentissage, changement
Notions-clés	Pressions institutionnelles supérieures aux pressions du marché Mythes rationnels Isomorphisme institutionnel, cognitif, coercitif, normatif, mimétique Légitimité prime sur efficacité Forces institutionnelles supérieures à forces techniques Découplage : écart entre structures formelles et activités réelles Rôle des discours dans l'institutionnalisation	Le réseau socio-technique rassemblant humains et non humains La traduction comme mise en relation d'énoncés Le processus de changement analysé comme traduction Modèle tourbillonnaire de l'innovation par opposition au modèle séquentiel L'importance des porte-parole Réussite ou échec d'une innovation indépendante de ses qualités propres.	Cartes mentales des individus Valeurs directrices, programme maître Apprentissage en simple boucle, apprentissage en double boucle Théories professées versus théories d'usage Théorie de modèle I versus théorie de modèle II Apprentissage cognitif, apprentissage comportemental, apprentissage organisationnel Organisation apprenante
Approches du changement	Phénomène de découplage Formel/réel Désinstitutionnalisation, Réinstitutionnalisation d'un nouveau modèle	Innovation incrémentale Innovation radicale ou de rupture	Apprentissage en simple boucle Apprentissage en double boucle

Synthèse des 3 cadres théoriques : TNI, SAR, TAO

La théorie néo-institutionnelle est le cadre théorique principal de nos travaux de recherche. Nous considérons en effet, en nous appuyant sur les apports des chercheurs du courant néo-institutionnaliste, que les entreprises répondent avant tout à des pressions institutionnelles en intégrant des dimensions RSE, plus qu'aux pressions du marché. La grille de lecture des processus d'isomorphisme organisationnel de DiMaggio et Powell (1983) est particulièrement pertinente pour

expliquer l'engouement des entreprises pour la RSE. La RSE et le développement durable sont des concepts en cours d'institutionnalisation et les entreprises, particulièrement celles issues du service public de par leur visibilité, sont en quête de légitimité, ce qui les conduit à adopter des stratégies RSE-DD. Cette institutionnalisation est cependant parfois superficielle, permettant simplement à l'entreprise d'apparaître légitime, sans avoir à modifier ses pratiques, suivant le phénomène de découplage entre structures formelles et pratiques réelles mis en lumière par Meyer et Rowan (1977). La diversité des stratégies de légitimation (Oliver, 1991) laisse aux entreprises des marges de manœuvre importantes dans un champ source d'interprétations multiples comme celui de la RSE. Les discours jouent un rôle clé en matière de légitimation, et particulièrement en ce qui concerne la RSE. Dans une perspective plus constructive, l'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises peut être appréhendée comme un processus de changement institutionnel dû à l'accumulation de contradictions dans notre modèle de croissance exponentielle sous-tendu par les théories économiques néo-classiques.

L'innovation, le changement institutionnel et organisationnel, sont des thématiques importantes lorsqu'on tente de comprendre l'institutionnalisation de la RSE, ce qui nous invite à nous pencher sur des cadres théoriques complémentaires, comme les théories des sociologues de l'innovation ou la théorie de l'apprentissage organisationnel pour enrichir notre réflexion. En outre, ils permettent de répondre à deux questions restées sans réponse dans la TNI : pourquoi la RSE et comment la RSE ?

La sociologie de la traduction nous permet de comprendre le succès encore fragile du concept de RSE-DD. Les concepts de RSE et de DD ont réussi à s'intégrer dans un réseau d'acteurs au sens de Callon et Latour qui les reprennent et les soutiennent, grâce au travail des porte-parole que sont notamment les institutions internationales, les agences de notation sociétale, les cabinets conseils. Pour Lounsbury (2008), les théories de l'acteur réseau éclairent les processus de changement institutionnel lorsqu'elles sont utilisées de façon couplée avec la TNI. D'autre part, le parallèle entre la RSE-DD et l'innovation apparaît pertinent et porteur de sens comme nous avons pu le montrer au travers de l'identification d'innovations incrémentales ou de rupture en matière de RSE.

La TNI ne répond qu'insuffisamment à une autre question: comment une nouvelle idée se diffuse-t-elle dans l'organisation? Si dans sa version étendue, certains chercheurs ont tenté de mettre en lumière les étapes du processus d'institutionnalisation (Barley et Tolbert, 1997 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000), il est également intéressant de mobiliser le modèle éprouvé de diffusion en 10 étapes de la sociologie de la traduction. Sur la question de la diffusion, là aussi la TNI et la sociologie de la traduction peuvent s'enrichir mutuellement. La compréhension plus fine des processus d'appropriation des concepts de RSE nécessite cependant d'avoir recours à un autre cadre théorique « L'apprentissage organisationnel », qui met en exergue l'importance de la carte cognitive individuelle dans les dynamiques de changement, thématique peu explorée par la TNI, comme par la SAR. L'opérationnalisation du DD nécessite un apprentissage qui est d'abord d'ordre cognitif, au cours duquel les acteurs, exposés à de nouvelles idées, sont amenés à penser différemment.

Des ponts peuvent également être érigés entre les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories de l'innovation. Mathieu et Soparnot (2009) mettent en lumière le parallèle entre la logique additive de l'innovation incrémentale avec l'apprentissage en simple boucle et la logique systémique pro-active de l'innovation radicale avec l'apprentissage en double boucle. Si l'on fait intervenir la

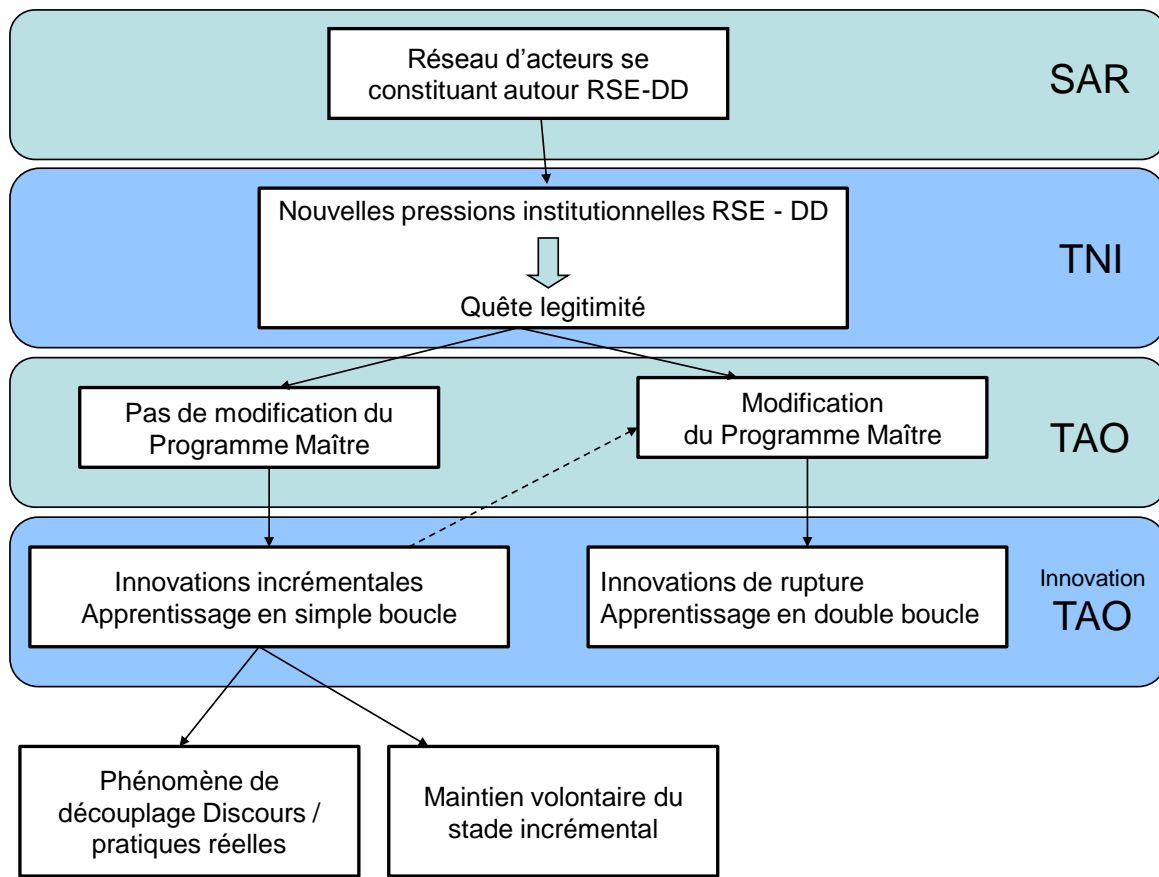
force des pressions institutionnelles comme moteur de la mise en œuvre de l'appropriation des thématiques RSE-DD, un autre pont peut être dressé avec la TNI.

Les pressions institutionnelles en matière de RSE peuvent conduire l'entreprise à chercher à s'adapter en innovant :

- **soit de manière incrémentale**, sans remettre en cause ses valeurs directrices, par un apprentissage en simple boucle, à mettre en parallèle avec l'innovation incrémentale. C'est le cas des entreprises engageant une démarche RSE d'amélioration continue. « *Une conception a minima du développement durable peut être illustrée par une analogie avec le patinage artistique. Pour beaucoup d'entreprises, le développement durable se limite à la communication conçue comme l'enchaînement d'un certain nombre de figures imposées : discours introductif du Président présentant les valeurs de l'entreprise, chapitre sur la gouvernance (règles et nomination administrateurs indépendants) ; bilan le plus chiffré possible, des actions des entreprises en matière de politique des ressources humaines (formation, carrière, dialogue), de sécurité, d'environnement (efforts pour réduire les émissions de polluants, certification ISO) ou de respect des droits de l'homme.* » (Aggeri et al., 2005 : 96). Dans certains cas cependant, on peut assister parfois à un découplage (au sens de Meyer et Rowan, 1977) entre les engagements professés pour gagner en légitimité et les pratiques réelles.
- **soit de manière radicale**, en remettant en question les valeurs directrices et le business modèle, par un apprentissage en double boucle à mettre en parallèle avec l'innovation de rupture. Dans ce cas, on peut assister à la désinstitutionnalisation d'un modèle en raison des contradictions institutionnelles qu'il engendre ; puis à la réinstitutionnalisation d'un modèle en substitution. Pour certains pionniers, le développement durable s'incarne dans des « *figures libres* » pour reprendre l'analogie avec le patinage artistique (Aggeri et al., 2005).

L'imbrication de la TNI, de la SAR et de la théorie de l'apprentissage organisationnel (TAO) peut être représentée par le schéma suivant :

Figure 10 L'imbrication de la TNI, de la SAR et de la TAO



L'accumulation des innovations incrémentales peut potentiellement modifier le programme maître ce qui explique la flèche en pointillé.

Si l'approche de la RSE par l'innovation est intéressante, nous resterons néanmoins attentifs dans nos travaux de recherche à la notion de « chemin de dépendance » (Modell, 2007), car les valeurs antérieures, vont souvent se réincorporer dans des cadres institutionnels nouveaux. Les valeurs de service public imprègnent fortement les entreprises objets de nos études de cas et nous avons pu noter dans notre premier chapitre de nombreux points de convergence entre les concepts de service public et les concepts RSE-DD.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre est consacré à l'exposé de notre méthodologie. Nous préciserons dans un premier temps le positionnement épistémologique de notre recherche, en montrant qu'il est compatible avec les cadres théoriques mobilisés et avec la méthode des cas. Cette cohérence entre notre posture épistémologique, nos cadres théoriques et notre méthodologie vise à renforcer la validité de nos travaux. Dans un deuxième temps, nous préciserons les raisons qui nous ont conduits à privilégier une méthodologie qualitative et l'étude de cas en particulier. La troisième partie exposera le design de notre recherche et nos propositions de recherche. La quatrième partie présentera nos sources de données, au premier rang desquelles figurent des entretiens semi-directifs. Puis nous expliciterons les modes d'analyse des données utilisés avant de conclure ce chapitre par l'exposé des précautions prises pour favoriser la rigueur, la fiabilité et la validité de nos travaux.

1 Le positionnement épistémologique de notre recherche

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. » (Girod-Séville, Perret, 1999).

Pour Wacheux (1996 :38), s'appuyant sur Herman (1988), *« l'épistémologie est donc une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques »*. Adopter une posture épistémologique guide le chercheur tout au long de son étude pour l'autoriser à se faire entendre.

Pour Girod-Séville et Perret (1999), 3 grands paradigmes épistémologiques sont identifiés en sciences de gestion :

- le paradigme positiviste,
- le paradigme interprétativiste,
- le paradigme constructiviste.

Ces paradigmes traduisent des schémas intellectuels et des cadres de référence qui reflètent la vision du monde sous-jacente à la recherche. Le paradigme dominant notre travail de recherche est interprétativiste par opposition au paradigme positiviste. Alors que pour le positivisme, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux considérés comme des choses (Comte, 1844), pour l'interprétativisme, la société n'existe pas en dehors des représentations des individus et le sens que les personnes donnent à leurs actes constitue le véritable objet de recherche.

Les positivistes à l'instar de Durkheim (1988), considèrent que la réalité existe en soi et que cette réalité est indépendante du sujet qui l'observe ou l'expérimente. Pour les interprétativistes, la réalité dépend au contraire du sujet qui l'observe ou l'expérimente. *« Pour les interprétativistes et les constructivistes, le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs, qui permettent de développer une signification intersubjectivement partagée, sont à la source de la construction sociale de la réalité comme le défendent Berger et Luckman (1966) »* (Girod-Séville, Perret, 1999 : 19).

Alors que le positivisme cherche à expliquer la réalité, l'interprétativisme cherche à la comprendre, au travers des interprétations des acteurs. Chercher à comprendre les motivations, les attentes, les croyances des acteurs prime dans cette optique sur les faits et les pratiques. La nature de la connaissance produite est objective pour les positivistes alors qu'elle est subjective et contextuelle pour les interprétativistes (et les constructivistes).

Wacheux (1996 : 40) parle de son côté de sociologie compréhensive là où nous utilisons avec Girod-Séville et Perret (1999) le terme interprétativisme. Wacheux transcrit l'analyse de Devereux (1967) qui expose les postulats sur lesquels se fondent les approches sociologiques compréhensives :

- *« l'utilisation de données relatives aux personnes, et portées par elles ; la recherche prend donc en compte le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations ;*
- *la mobilisation de multiples cadres de référence théoriques (psychologique, sociologique,...) pour expliquer le comportement d'individus singuliers ; l'explication porte donc, plus sur le comportement et les interactions sociales à partir de la personne, que sur les structures. »*

« La méthode est compréhensive, si elle explique un ensemble de causes par la signification que les acteurs leur donnent. La multiplication des observations permet de repérer des régularités dans les mobiles de l'action. Par opposition au positivisme, focalisé sur la formation de lois qui gouvernent le monde, la sociologie compréhensive accepte l'autonomie de l'acteur et sa capacité à modifier les événements par son comportement conscient ou inconscient (un déterminisme limité). » (Wacheux, 1996 :40).

Les interprétativistes préfèrent les recherches de nature idiographique qui privilégient l'étude des phénomènes en situation et qui confortent la validité de la recherche. *« La compréhension du phénomène est alors dérivée du contexte. La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels »* (Girod-Séville, Perret, 1999 : 29). Pour assurer la validité de la recherche, le chercheur doit développer ses capacités d'empathie *« Le chercheur, pour développer une compréhension des réalités sociales, doit s'approprier le langage et les terminologies propres aux acteurs et développer une capacité d'empathie afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs »*. Nous avons cherché durant ces 4 années à nous imprégner de la culture et des enjeux des deux groupes étudiés pour favoriser cette empathie, garante de la crédibilité de nos résultats.

La question de la compatibilité des cadres théoriques que nous mobilisons avec notre posture épistémologique doit être posée pour renforcer nos résultats. Notre cadre théorique principal, la théorie néo-institutionnelle se prête parfaitement à une posture interprétativiste. La TNI explique les démarches des entreprises par des pressions institutionnelles et une quête de légitimité. La légitimité

ne saurait s'observer comme une chose, elle naît de la représentation qu'en ont les acteurs. Les mythes rationnels que les organisations adoptent dans un processus d'institutionnalisation pour gagner en légitimité n'acquièrent la force d'un mythe que par l'interprétation que les acteurs en font. La théorie de l'apprentissage organisationnel de son côté s'intéresse aux cartes mentales des individus, à leur « programme maître ». Comprendre ces cartes mentales, s'intéresser aux croyances des acteurs, à leurs représentations de la réalité est à la base de cette théorie et nécessite elle aussi une posture interprétativiste de la part du chercheur.

La théorie de l'acteur réseau ou sociologie de la traduction se prête également à un positionnement interprétativiste. L'approche épistémologique de la sociologie de la traduction est même constructiviste pour Callon et constructivisme et interprétativisme ont en commun leur représentation sur la nature de la réalité, même si ces paradigmes diffèrent sur d'autres points³⁷ (Girod-Séville, Perret, 1999 : 19).

Callon considère dans « Sociologie de l'acteur réseau » (in Akrich et al., 2006 :267, [2001]) que « *l'une des hypothèses au cœur de la SAR [...] est de considérer que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours. La SAR se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire* ». Le concept de traduction au cœur de cette théorie conduit le chercheur qui le mobilise à tenter de comprendre les mises en relations d'humains et non humains dans des réseaux d'acteurs. L'échec ou le succès d'une innovation ne s'explique pas par ses qualités propres, ce qui conduirait dans une approche positiviste un chercheur à examiner objectivement ses qualités mais par la capacité de cette innovation à être reprise et traduite par un réseau d'acteurs ; donc le chercheur doit dans cette optique, s'intéresser à comprendre les représentations de ces acteurs.

Notre méthodologie de recherche qualitative, s'appuyant sur des études de cas menées à partir d'entretiens, s'inscrit pleinement dans notre posture épistémologique interprétativiste. Nous cherchons à comprendre comment les acteurs appréhendent la RSE-DD dans leur environnement contextuel et nous nous intéressons à leurs représentations, à leurs motivations, à leurs attentes en privilégiant les entretiens comme sources de données. La partie suivante vise à justifier ce choix méthodologique.

2 Le choix d'une méthodologie qualitative, la méthode des cas

2.1 Une méthodologie qualitative

Nous avons fait le choix de recourir à une méthodologie qualitative pour mener notre recherche. Une méthodologie quantitative est justifiée lorsqu'il s'agit de valider des hypothèses dans une démarche hypothético-déductive (Thietart et al., 1999). Ce n'est pas le cas de notre recherche qui vise à mettre en évidence les pratiques des entreprises et les raisonnements des acteurs dans un domaine relativement nouveau, la RSE-DD, dans le champ particulier des entreprises publiques en réseau.

³⁷ Le chemin de la connaissance scientifique, et les critères de validité notamment.

Les méthodes qualitatives de recherche sont appropriées pour étudier dans une approche holistique des phénomènes sociaux complexes. Elles garantissent cette vision holistique selon Yin (1994) car elles permettent la compréhension profonde des situations observées et des processus de pensée dans leur contexte, en décrivant dans le détail les situations, les comportements, les interactions. Parmi les méthodes qualitatives, nous avons opté pour l'étude de cas.

2.2 Le choix de la méthode des cas

Selon Yin (1994 :1), « *en général, la stratégie de recherche de l'étude de cas est choisie quand des questions de type « pourquoi » et « comment » sont posées, quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements et quand le sujet est centré sur un phénomène contemporain à l'intérieur d'un contexte ancré dans la vraie vie* ».

Pour Yin, les études de cas sont parfois cantonnées aux études exploratoires préalables aux recherches quantitatives alors qu'elles ont intrinsèquement un potentiel descriptif et explicatif qui ne devrait pas être négligé. L'étude de cas est selon lui une stratégie de recherche pertinente quand 3 conditions sont réunies :

- des questions de recherche du type « pourquoi ? », « comment ? » ;
- un focus sur des phénomènes contemporains (par opposition à des événements historiques pour lesquels le témoignage par interview des acteurs ne peut plus être sollicité) ;
- un degré de contrôle faible du chercheur sur les situations comportementales (qu'il ne peut simuler en laboratoire par exemple).

Nos questions de recherche remplissent pleinement ces 3 conditions. Nous cherchons à comprendre comment les entreprises depositaires d'une mission de service public s'approprient localement les thématiques RSE-DD mais également pourquoi les entreprises de service public sont a priori particulièrement sensibles à ces thématiques, en essayant de mettre en lumière d'éventuelles spécificités de ce type d'entreprise. Ce phénomène contemporain est très récent puisqu'il ne mobilise explicitement les entreprises européennes que depuis le début du XXIème siècle comme nous l'avons souligné dans notre premier chapitre. En outre, pour notre travail de recherche qui s'inscrit par essence dans une vision holistique, il n'est pas possible d'isoler des variables ou de procéder à des expérimentations sociales.

Pour Gagnon (2005 :2), « *L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation (Woodside et Wilson, 2003)* ».

La combinaison de ces quatre finalités nous semble adaptée à notre problématique qui nous amène à chercher à :

- Décrire en profondeur l'appropriation des thématiques RSE-DD à La Poste et à GDF SUEZ.
- Comprendre et expliquer ce processus d'appropriation et les particularités éventuelles de cette appropriation, inhérente à l'histoire de service public de ces deux groupes.
- Tenter de prédire des attitudes et comportements à venir.
- Contrôler au sens de comprendre et de circonscrire les processus organisationnels à l'œuvre.

Le recours à l'étude de cas comme méthode de recherche permet de dégager une nouvelle compréhension d'un phénomène en élaborant ou en vérifiant des théories (Gagnon, 2005). Le chercheur peut tenter d'expliquer le phénomène étudié par des liens de causalité même si ces liens sont difficiles à mesurer de façon précise avec des données qualitatives (Wacheux, 2002 ; Yin, 1994).

En choisissant l'étude de cas, nous nous inscrivons dans une approche interprétativiste. Nous ne cherchons pas uniquement à vérifier des relations entre des variables comme dans une recherche quantitative mais à comprendre en profondeur ces relations et les raisons de ces relations (Eisenhardt, 1989).

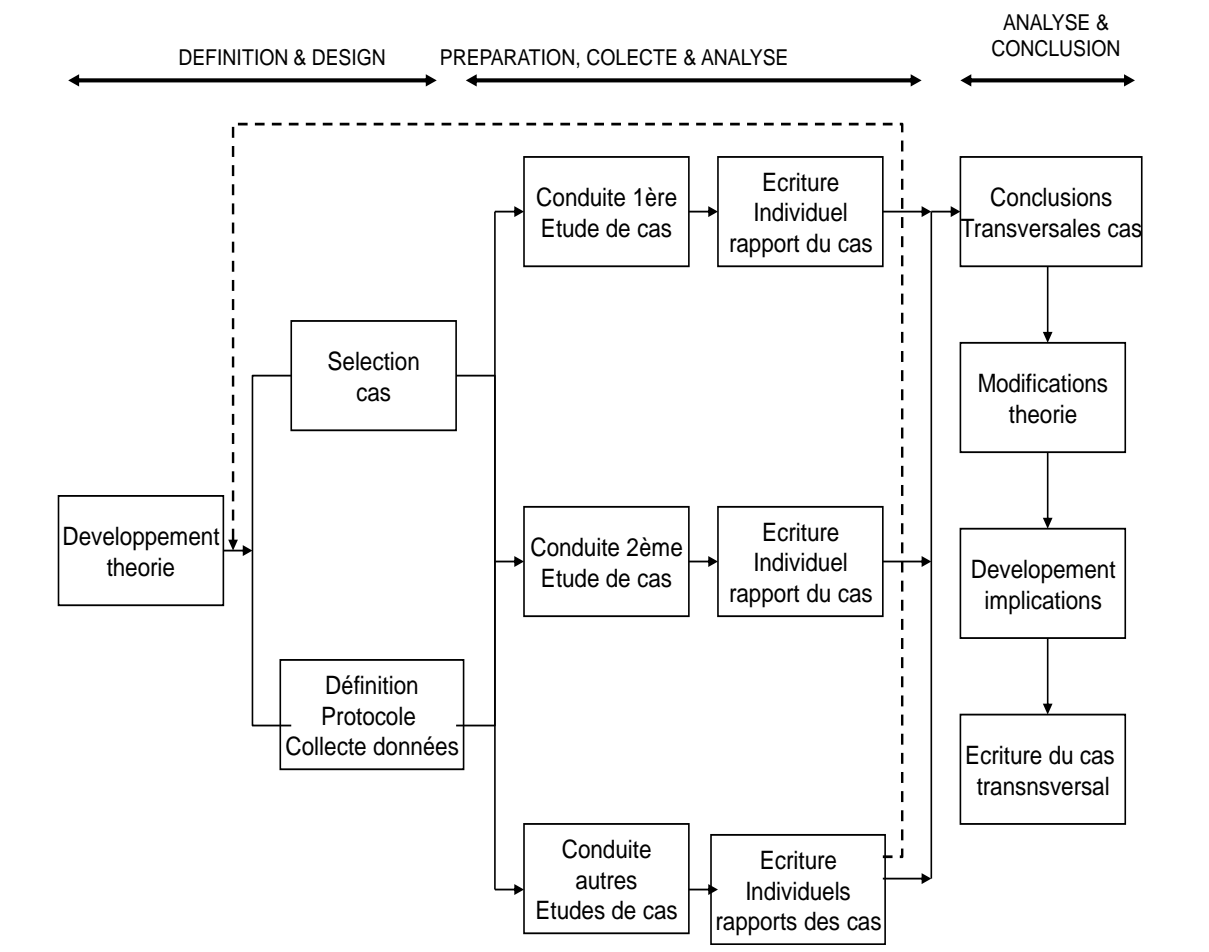
Parce qu'elle cherche à étudier en profondeur les objets et les processus, l'étude de cas permet « *d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée* » (Gagnon, 2005 : 3).

La validité externe de l'étude de cas est en revanche susceptible de poser problème. La théorie éventuelle née de l'étude de cas ne peut être aisément généralisée. Pour Gagnon (2005 : 3), « *Il faut donc accepter que le résultat de l'étude de cas est plus souvent qu'autrement une théorie idiosyncratique, c'est-à-dire qui concerne un phénomène ou l'un de ses processus spécifiques* (Eisenhardt, 1989). ». L'étude de cas favorise la compréhension approfondie d'un phénomène dans son contexte. La principale critique adressée à l'étude de cas est qu'elle fournit peu de bases scientifiques pour une généralisation des résultats. Pour Yin (1994 :10), « *une simple réponse est que les études de cas, comme les expérimentations, sont généralisables à des propositions théoriques et non à des populations ou à des univers.* ». Pour Yin, le but du chercheur est de diffuser et de généraliser des théories et non d'énumérer des fréquences. Yin distingue en ce sens la généralisation analytique de la généralisation statistique.

2.3 Le choix des cas multiples par opposition au cas unique

Pour Yin, le choix d'une étude multi-cas peut renforcer la validité externe du travail de recherche. L'étude multi-cas est en général considérée comme plus robuste (Herriott et Firestone, 1983) mais le choix des différents cas est délicat. En effet, les cas doivent servir de manière identique à différentes expérimentations avec des résultats similaires ou au contraire contrastés mais éclairant la problématique. Yin considère qu'une fois les cas choisis, les méthodologies de recherche doivent être répliquées dans chaque cas qui feront l'objet de rapports individuels avant de donner lieu à une analyse croisée. La partie empirique de notre thèse suit les recommandations de Yin résumées dans le schéma ci-dessous.

Figure 11 Recommandations de Yin pour l'étude de cas multiples



Le choix d'une étude de cas multiple ne s'inscrit pas dans une tentative de réplication pour généraliser un modèle déjà construit à partir d'un premier cas, il s'agit plutôt de stimuler la réflexion théorique pour mettre en évidence des résultats, certes parfois similaires, mais aussi contrastés.

Nous avons choisi d'appuyer notre travail de recherche par l'étude de deux cas au cœur de notre problématique : La Poste et GDF SUEZ. Le choix des cas est particulièrement délicat selon Yin et doit être effectué de manière réfléchie pour permettre le recueil de matériaux pertinents pour traiter la question de recherche.

Nous cherchons à comprendre pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de SP s'approprient le concept de RSE-DD. Cette question de recherche a émergé d'un double constat :

- le déclin des SP en France ;
- la montée en puissance des débats autour de la RSE-DD et des références à la RSE-DD dans les discours des grands groupes.

Dans ce contexte, il nous a paru intéressant d'étudier l'appropriation de la RSE-DD dans les entreprises de SP en réseau nouvellement entrées dans l'économie de marché car ces entreprises vivent une remise en question profonde de leur identité de SP. Cette appropriation prend-elle une

signification particulière dans les entreprises de service public en réseau, à différencier de l'intérêt porté par les autres acteurs de l'économie ? Cette question est au cœur de notre recherche.

Nous souhaitions donc pouvoir mener notre étude auprès de deux groupes des services publics en réseau afin d'affiner notre compréhension de notre objet de recherche, mais aussi pour nous permettre de comparer nos résultats et faire état de points de convergence et de points de divergence. Les services publics en réseau susceptibles de constituer l'un de nos cas ne sont pas très nombreux : on peut citer la SNCF, La Poste, France Telecom historiquement, EDF, GDF SUEZ, les services de gestion des eaux ou des déchets comme Générale des Eaux ou Veolia, sachant que ces dernières relèvent du secteur privé.

Le choix de La Poste s'est rapidement imposé. Ce groupe nous intéressait particulièrement car il était alors en restructuration profonde, engagé dans un processus d'ouverture progressive de ses marchés (qui s'est achevé en 2011) et au cœur de virulents débats de société autour de son changement de statut (qui se sont soldés par une transformation en SA à capitaux publics en 2010). Le concours du groupe a été facilité par les liens que nous avons tissés avec cette entreprise sur la Région Toulousaine. Organisant des conférences sur les enjeux sociaux et environnementaux dans le cadre de l'association PerSEe, Promouvoir et Etudier la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise, nous avons été amenés à nouer un certain nombre de contacts avec La Poste avant de choisir ce groupe comme terrain empirique de recherche. Des représentants du groupe La Poste ont participé à un atelier PerSEe organisé en 2008 sur le Plan de Déplacement Entreprise. Le groupe La Poste nous a demandé d'intervenir à deux reprises en qualité d'expert auprès des dirigeants régionaux, puis des cadres du secteur Colis et de participer au jury d'un concours d'initiatives DD de bureaux de poste en 2008. Ces observations participantes seront utilisées comme matériaux dans notre corpus de recherche. Ces différentes relations nous ont incités à proposer au groupe La Poste de constituer l'un des terrains empiriques de notre recherche localement. A cette époque au Printemps 2008, La Poste venait de nommer un délégué au développement durable sur la région Midi-Pyrénées. D'autre part, le groupe se préparait à l'ouverture à la concurrence et à son changement de statut. Ce contexte était favorable pour proposer aux dirigeants locaux du groupe de participer à cette recherche dont les résultats pouvaient les éclairer sur les représentations locales du DD. Par ailleurs, La Poste souhaitait développer ses relations localement avec le monde de l'enseignement et de la recherche et cette proposition s'est traduite par la signature d'une Chaire développement durable et Responsable avec l'ESC Toulouse autour de ce travail de thèse et de l'organisation chaque année des Assises Nationales Etudiantes du développement durable, sous le parrainage de La Poste.

Les différents statuts du chercheur : fondateur d'une association sur la RSE, expert, doctorant, pouvait constituer un biais dans nos travaux et il nous a semblé particulièrement important d'expliquer longuement ces différents statuts et la démarche de notre recherche auprès de nos interlocuteurs susceptibles de nous connaître sous différentes « casquettes ». Mais en fait, cette source de biais ne concernait que 5 personnes interrogées dans le cadre de notre recherche.

Le second cas ne s'est en revanche pas imposé spontanément. Dans un premier temps, notre choix s'était porté sur EDF mais la Direction du développement durable nationale a informé les dirigeants régionaux du nombre important d'études en cours, qui rendait difficile l'accès au terrain et la réalisation d'une thèse supplémentaire. Gagnon (2005) explique que le choix d'un site sursaturé

d'études diminue la représentativité. Les réticences de ce groupe étaient dans ce contexte tout à fait compréhensibles. Le refus d'EDF nous a permis de nous tourner vers un autre groupe Gaz de France et d'obtenir un accord pour conduire cette recherche localement. EDF et GDF sont tous deux des cas pertinents car ces deux groupes sont au cœur de la libéralisation des marchés de l'énergie, ce qui les a conduit à bouleverser profondément leur organisation et à se transformer en SA en 2004.

Nous recherchions des cas permettant de stimuler la réflexion théorique par des points de convergence mais aussi par des points de divergence ce qui nous a conduit à arrêter notre choix sur La Poste et Gaz de France. Ces entreprises ont en commun l'ouverture récente de leurs marchés et le fait d'exercer encore une partie de leurs activités conformément à un contrat de SP conclu avec l'Etat. En revanche, les éléments de différenciation susceptibles de stimuler la réflexion sont nombreux à Gaz de France :

- un contexte historique différent,
- un secteur d'activité centré sur l'énergie,
- une ouverture à la concurrence plus achevée (2007 contre 2011 à La Poste),
- une transformation en SA plus ancienne (2004 contre 2010 à La Poste),
- un capital ouvert aux capitaux privés.

Nous tenons à préciser que notre choix est antérieur à la fusion GDF SUEZ. Cette fusion a complexifié notre travail de recherche puisqu'elle nous a amenés à étendre le champ de notre étude au regard de la complexité du nouveau groupe né de partenaires à l'histoire, à la culture, à l'organisation et au positionnement économique différent. Une différence essentielle est que SUEZ évolue depuis longtemps en marchés ouverts, avec un fonctionnement filialisé et décentralisé. Cette fusion nous a conduits à nous intéresser également à des filiales qui ne sont pas héritières d'une tradition de service public, mais qui revendiquent parfois néanmoins leur mission de service public. C'est notamment le cas des « utilities » dans le secteur de l'eau (Lyonnaise des Eaux - SUEZ Environnement), des déchets (SITA - SUEZ Environnement) qui évoluent depuis longtemps en marché concurrentiel. La complexification de notre recherche en raison de la fusion s'est en fait avérée féconde car elle a permis de mettre en évidence des résultats contrastés au regard de la culture d'origine des filiales et des acteurs.

Nous avons prévu de nous appuyer sur l'étude de deux cas, La Poste et GDF SUEZ. Nous avons compris au fil de notre recherche terrain que ce choix nous invitait à nous intéresser en fait à de multiples sous-cas dans chaque groupe.

Au sein du groupe GDF SUEZ, nous avons conduit nos investigations dans différentes filiales :

- Branche Energie France,
- GrDF,
- Lyonnaise des eaux,
- SHEM.
- COFELY,
- INEO,
- SITA.

Nous avons cependant décidé de n'approfondir nos investigations que dans les filiales nous paraissant les plus pertinentes pour notre objet de recherche à savoir, la Branche Energie France, GrDF, Lyonnaise des Eaux et la SHEM car ces quatre filiales ont une histoire de service public. Une partie de la Branche Energie France et GrDF sont issues de Gaz de France. La Lyonnaise des Eaux, si elle appartient au groupe SUEZ, remplit par essence une mission de service public d'accès à l'eau indispensable à notre vie en société. La SHEM trouve son origine à la SNCF, même si cette entreprise est rattachée depuis longtemps au groupe SUEZ.

Nous aurions pu faire le choix d'écarter tout simplement des filiales comme COFELY ou INEO issues de SUEZ en considérant qu'elles évoluent dans des champs concurrentiels et qu'elles n'ont pas d'ancrage de SP évident. Ce choix aurait été à notre sens réducteur car il nous aurait privés d'éléments pour contraster nos résultats ou les nuancer, d'autant que l'acception de la notion de SP est multiple, comme nous l'avons noté dans le premier chapitre, et ne saurait être restreinte au secteur public dans une approche organique. Elle est aussi utilisée dans le secteur privé concourant au service public, dans une approche fonctionnelle.

De même, au sein du groupe La Poste, le découpage des activités en quatre entités de plus en plus autonomes nous a conduits à nous intéresser à quatre cas :

- le Courrier,
- l'Enseigne,
- le Colis et
- la Banque Postale.

Bien que ces 4 métiers partagent une culture commune, le Colis et la Banque Postale (transformée en SA en 2006) se trouvent depuis plus longtemps en situation concurrentielle.

Ces 2 études de cas se sont donc rapidement transformées en études de sous-cas multiples qui nous ont permis de nous interroger sur la généralisation potentielle de certains résultats de recherche ou au contraire sur les particularités de chaque structure et certains résultats contrastés.

L'étude de cas multiples cherche à tirer des conclusions d'un ensemble de cas. Eisenhardt (1989) recommande d'utiliser de 4 à 10 cas. Alors que nous pensions réaliser une étude sur deux cas, nous avons en quelque sorte eu un accès à une dizaine de sous-cas.

Nous n'avons pas traité dans le travail de terrain présenté chapitre 4 et 5 ces sous-cas comme des cas à part entière, ce qui aurait été fastidieux pour le lecteur et qui, à notre sens, aurait de surcroît restreint la pertinence des propos. Nous avons choisi, de traiter de deux cas, La Poste et GDF SUEZ en distinguant pour chacun d'entre eux des unités d'analyse (présentées dans le design de notre recherche objet du point suivant) qui ne coïncident pas avec des filiales ou des métiers. En revanche pour chacun des deux cas présentés, nous précisons systématiquement le rattachement des sources ou des acteurs à ces filiales ou ces métiers, pour ensuite mettre en exergue, lorsque cela s'avère pertinent des spécificités.

3 Le design de notre recherche

Le design de la recherche est la logique qui relie les données à collecter aux questions initiales de recherche et aux conclusions selon Yin (1994) qui distingue 5 composantes dans le design de toute recherche rigoureuse.

- 1/ Une question de recherche
- 2/ Les propositions de recherche
- 3/ Les unités d'analyse
- 4/ La logique qui relie les données aux propositions
- 5/ Les critères pour interpréter les résultats

Notre question de recherche renvoie à des questions sous-jacentes que l'on peut formuler de la manière suivante :

Pourquoi le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP ?

Peut-on faire un parallèle entre le concept de SP et les concepts RSE-DD ? Quels points de convergence et quels points de divergence ?

Quelles pratiques incarnent le concept de RSE-DD sur un territoire ? Au-delà des discours, quelles pratiques RSE-DD sont identifiées par les acteurs dans les divisions régionales ?

Le concept de RSE-DD est-il porteur d'innovations ?

Quelles formes prend l'opérationnalisation de ce concept dans la gouvernance de la RSE-DD et dans les outils classiques de management ?

Peut-on parler d'un processus d'appropriation des concepts RSE-DD à l'œuvre sur le territoire et quelle forme prend ce processus ?

Ces questions de recherche, mises en tension par notre cadre théorique présenté dans les chapitres 1 et 2, nous conduisent à formuler des propositions de recherche qui vont guider nos investigations sur le terrain.

Proposition 1 : Le concept de SP et le concept de RSE-DD ont des points de convergence sur 6 dimensions : éthique, juridique, utilitariste, contractualiste, politique, institutionnelle. Ils ont a priori particulièrement en commun une dimension quasi-mythique porteuse d'une utopie mobilisatrice pour répondre à l'intérêt général. (*proposition issue du chapitre 1*)

Proposition 2 : Le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP s'inscrit-il dans le cadre d'un glissement d'une RSE implicite à une RSE explicite (proposition découlant des apports théoriques de Matten et Moon, 2008) ?

Proposition 3 : Le concept de RSE-DD peut-il être considéré comme un mythe rationalisé qui s'institutionnalise pour gagner en légitimité ? (proposition découlant de la théorie néo-institutionnelle)

Proposition 4 : La RSE-DD peut-elle constituer un cadre institutionnel alternatif face aux contradictions institutionnelles entre le modèle de service public et le modèle marchand ? (proposition découlant des apports théoriques de Seo et Creed (2002) et d'Oliver (1991))

Proposition 5 : Les discours sur la RSE racontent-ils une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché ?

Proposition 6 : Les dimensions cognitives et culturelles étant le principal moteur du processus d'institutionnalisation, l'institutionnalisation de la RSE-DD est-elle facilitée dans les entreprises de service public en réseau ? (proposition découlant des apports théoriques de Scott et Desreumaux)

Proposition 7 : Un chemin de dépendance peut-il être mis en exergue dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD ? (proposition découlant des apports théoriques Modell, 2007)

Proposition 8 : Le concept de RSE-DD dans les entreprises de service public est-il porteur d'innovations, incrémentales ou de rupture sachant que le succès des innovations dépend du réseau d'acteurs humains et non humains qu'elles mobilisent ? (proposition découlant des apports théoriques d'Akrich, Callon et Latour)

Proposition 9 : Des mécanismes d'apprentissage organisationnel, certains en simple boucle et d'autres en double boucle, sont-ils à l'œuvre en matière d'appropriation de la RSE-DD (proposition découlant des théories de l'apprentissage organisationnel et des travaux d'Argyris et Schön)?

Les unités d'analyse ou les cas sont à relier aux questions et propositions de recherche selon Yin. Nous distinguons trois unités d'analyse principales et des unités d'analyse encadrées pour chaque cas, pour La Poste comme pour GDF SUEZ.

Notre première unité d'analyse est la politique RSE-DD du groupe et sa déclinaison sur un territoire (Midi-Pyrénées) au travers des représentations des pratiques RSE-DD au sein de la Direction Régionale et des filiales ou structures régionales. Beaucoup d'études RSE-DD se focalisant sur les grands groupes s'attachent essentiellement à la politique définie par le siège ou présentée dans le rapport DD. Peu d'études s'intéressent au-delà du discours et des outils développés par les sièges des grands groupes à l'appropriation locale dans les filiales des grands groupes en France de cette politique RSE-DD. Or, il nous a paru important d'interroger la réalité des pratiques non seulement au

regard des discours des rapports officiels de l'entreprise, mais aussi au travers des représentations des équipes RSE-DD du siège et surtout, ce qui est rarement fait, au travers des représentations des acteurs de terrain sur un territoire régional. Nous avons pour cette unité d'analyse 2 niveaux d'analyse :

- La politique officielle RSE-DD décrite par les rapports et les acteurs de la Direction DD du siège.
- La politique RSE-DD et les pratiques décrites et vécues par les acteurs de terrain, à la direction régionale et dans les filiales ou structures régionales.

Cette unité d'analyse implique de puiser des données dans l'histoire, l'organisation et l'identité du groupe, ce qui constitue des unités d'analyse encastrées au sens de Yin.

Une deuxième unité d'analyse concerne les représentations des concepts de RSE-DD et de SP des acteurs de l'entreprise. Le contenu du concept de SP et le contrat de SP conclu avec l'Etat, constituent des **unités d'analyse encastrées**.

Une troisième unité d'analyse concerne les formes d'apprentissage organisationnel observables : intégration de la RSE-DD dans les outils de management de l'entreprise (outils de pilotage, reporting, outils RH) et dans les outils de sensibilisation, de formation, de partage d'expériences.

Les données ont été recueillies relativement à ces unités d'analyse et seront présentées dans le chapitre 4 pour La Poste et dans le chapitre 5 pour GDF SUEZ.

Dans le chapitre 6, nous tenterons de présenter et d'interpréter nos résultats dans une logique qui relie les données aux propositions comme le préconise Yin.

4 Les données recueillies pour conduire nos études de cas

Yin identifie plusieurs sources de données : les documents, les entretiens, les observations directes, les observations participantes, et les objets physiques. Nous avons eu recours pour notre recherche aux documents, aux entretiens pour La Poste et GDF SUEZ et également à des observations directes et à des observations participantes pour La Poste.

4.1 Le recueil des données

Nous avons combiné plusieurs techniques de collecte de données :

- **Les sources documentaires.**

Nous avons collecté l'ensemble des rapports de développement durable depuis le premier jusqu'au plus récent pour le groupe La Poste, Gaz de France, SUEZ puis GDF SUEZ, pour nous permettre de procéder à l'analyse longitudinale de ces rapports en terme de contenu. Nous avons également collecté des documents officiels sur lesquels repose la politique de ces groupes : contrats de service public, rapports stratégiques, accords conclus avec les syndicats. Enfin, nous avons réuni différents outils de communication interne utilisés en matière de développement durable tout au long de nos 4 années d'études : guides à usage des managers, supports de communication internes, journaux

d'entreprises, contenu des sites intranet ou internet. La liste des principales sources documentaires mobilisées est présentée en annexe 1.

- **L'entretien.**

L'entretien constitue la principale technique utilisée. Nous avons conduit une soixantaine d'entretiens, 35 à La Poste et 26 à GDF SUEZ au printemps-été 2009 et 2010.

- **L'observation directe.**

Nous avons assisté durant cette période de recherche à plusieurs évènements de la vie de La Poste :

- vœux du Président en début d'année 2009,
- colloque externe sur la diversité,
- session de formation des cadres sur le développement responsable.

- **L'observation participante.**

Dans 3 situations, nous avons été invités à intervenir directement en tant qu'expert. Cette situation peut poser des problèmes d'objectivité, le rôle du participant pouvant retenir l'attention du chercheur au détriment de son rôle d'observateur (Yin, 1994). Cependant il est important de préciser que ces interventions ont eu lieu un an avant le démarrage de la phase terrain de notre recherche et qu'elles ne constituent qu'une technique complémentaire de recueil de données. L'observation participante a l'avantage de permettre de vivre de l'intérieur la réalité du phénomène étudié, en l'occurrence l'appropriation de thématiques RSE-DD à La Poste et elle nous a été utile pour corroborer la véracité de certains discours.

4.2 Les entretiens comme principales sources de données

Les entretiens réalisés constituent la base de notre travail d'investigation.

Grawitz (1993) distingue plusieurs types d'entretiens en fonction du degré de liberté laissé aux interlocuteurs et du niveau de profondeur souhaité dans les informations recueillies. Selon Grawitz (1993 : 572), « *on peut classer les entretiens selon un continuum comportant aux deux extrémités les types les plus tranchés : pôle maximum de liberté et de profondeur, pôle minimum ; entre ces deux pôles se situent graduellement les types intermédiaires* ». Elle distingue :

- L'entretien clinique à visée thérapeutique
- L'entretien en profondeur (étude de motivation)
- L'entretien à réponses libres
- L'entretien centré ou « focused interview » qui stimule l'attention sur une expérience ou les effets d'un stimuli (Merton, 1949)
- L'entretien à questions ouvertes
- L'entretien à questions fermées

Les deux premiers types d'entretien sont non directifs et cherchent à favoriser la spontanéité dans l'expression des salariés. Les deux derniers sont des entretiens directifs, proches des questionnaires à questions ouvertes ou fermées. L'entretien à réponses libres et l'entretien centré sont des formes

d'entretiens semi-directifs. **Nous avons fait le choix de recourir à des entretiens semi-directifs** qui combinent les avantages des entretiens non directifs et des entretiens directifs et qui sont par ailleurs les entretiens les plus utilisés en sciences de gestion (Point, Retour, 2009).

L'entretien semi-directif permet l'expression d'éléments subjectifs. Nous avons insisté auprès de nos interlocuteurs sur le fait que nous n'attendions pas un discours structuré de direction sur le développement durable dans l'entreprise mais l'expression de leur propre ressenti sur les différents points abordés. Cette méthode nécessite d'établir un climat de confiance pour favoriser une expression spontanée. La garantie de l'anonymat était systématiquement rappelée. Nous avons démarré l'entretien par des questions très générales en demandant souvent à notre interlocuteur de nous décrire ses fonctions et son parcours dans la structure. Si ces données ne nous fournissaient pas toujours d'éléments directement mobilisables pour la recherche, aborder ainsi l'entretien favorisait l'expression directe. Lincoln et Guba (1985) ont défini des critères de crédibilité des données obtenues par entretien : un temps de parole important et une certaine initiative doivent être laissés aux interviewés. Plus nous conduisons d'entretiens, moins nos questions étaient directives. Nous cherchions à aborder nos différentes thématiques dans l'ordre qui paraissait naturel à l'interviewé, en fonction de son cadre de pensée et de son contexte professionnel. Les matériaux recueillis s'avèrent en effet d'autant plus riches et fiables qu'ils sont spontanément abordés par les interviewés. Selon Miles et Huberman (1984), les propos tenus sans avoir été sollicités par une question présentent une validité supérieure à des propos sollicités. La libre association d'idées a dans cette optique été favorisée. Certaines questions n'ont parfois pas été abordées explicitement de crainte que leur formulation inhibe toute réponse des interviewés (Romelaer, 1999). D'autres questions ont en revanche dû être explicitement posées en raison des multiples dimensions des thématiques RSE-DD, parfois ignorées de prime abord par les interviewés. Les employés et les représentants syndicaux associaient ainsi souvent spontanément développement durable à environnement et RSE aux politiques sociales et nous avons parfois dû solliciter leurs points de vue sur différentes pratiques sociales et environnementales mises en évidence dans les rapports de développement durable de leur entreprise, mais uniquement en fin d'entretien, lorsque ces thématiques n'avaient pas été spontanément abordées. Les dirigeants ou les managers appréhendaient en général plus largement les thématiques RSE-DD car ils avaient reçu des informations, ou avaient assisté à des séminaires ou des formations sur ces sujets. Nous cherchions à laisser les interviewés aborder spontanément le concept de service public, afin de ne pas recueillir des propos stéréotypés et ne posons directement de questions en lien avec cette thématique que si elle n'avait pas spontanément émergé. Le fait que la thématique du SP ne soit parfois pas abordée directement est d'ailleurs en soit une information importante, que nous avons cherché à analyser.

4.2.1 Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien est donc un guide à usage interne pour le chercheur, un guide pour l'interviewer, plus qu'un guide contraignant (Romelaer, 1999) à suivre à la lettre. Il permet simplement de s'assurer que l'ensemble des thématiques sont bien évoquées. Le guide d'entretien peut être considéré comme « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » (Freyssinet-Dominjon, 1997 : 160). Il ne s'agit donc pas d'un guide de questionnement linéaire et les formulations employées ne sont pas directement utilisées auprès des interviewés pour ne pas induire des réponses. Les questions à

proprement parlé ont toujours été adaptées à la fonction de l'interviewé et au contexte. Ce choix présente des inconvénients apparents en matière d'analyse des données car les entretiens ne sont pas homogènes et les questions ne sont pas traitées dans le même ordre. Ces inconvénients sont en fait négligeables car notre analyse des données a été conduite avec un logiciel de traitement thématique des données. L'analyse du contenu a permis par la suite la remise en ordre des propos dans des catégories, des thèmes et des sous-thèmes. Certaines thématiques ont également été privilégiées en fonction des métiers des interviewés. Par exemple, les aspects sociaux de la RSE ont naturellement été abordés plus fréquemment et développés par notre questionnaire plus aiguë pour un responsable Ressources Humaines. D'autre part, pour ne pas trahir certains propos, nous avons utilisé des techniques de reformulation.

Notre guide d'entretien est élaboré à partir de notre cadrage théorique sur les concepts de service public et de RSE-DD et sur les théories mobilisées.

Notre objet de recherche concerne la RSE-DD :

- **En termes de contenu d'une part**, c'est-à-dire les différentes formes que prend la RSE-DD dans les deux groupes sur lesquels nous réalisons nos études de cas. Nous avons cherché à comprendre les différents thèmes recouvrant la RSE-DD dans ces entreprises : thèmes sociaux, thèmes sociétaux et thèmes environnementaux et les formes prises par l'opérationnalisation de ces thèmes dans les outils classiques de management : objectifs, outils de pilotage, reporting, etc.
- **En termes de processus d'autre part**, notamment en matière d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD dans ces entreprises. Ces entreprises se sont en effet structurées en matière d'organisations en charge de la RSE-DD, comme en matière d'opérationnalisation de ce concept au cours de nos quatre années de recherche. Il faut préciser qu'une recherche similaire n'aurait pas pu être menée il y a 5 ans en région Midi-Pyrénées en raison de l'absence ou de la faible présence de ces thèmes d'études localement. Nous avons cherché, en partant de la genèse de la RSE-DD dans ces entreprises, à exposer dans notre étude de cas le processus longitudinal en cours.

Guide d'entretien

I En termes de contenu:

A/ traduction des concepts de RSE-DD et de SP pour l'entité rencontrée ou la personne rencontrée

Comment comprenez-vous la notion de développement durable et la RSE pour une entreprise comme la vôtre, pour votre structure locale, pour vous ?

Quels sont les grands axes de la politique nationale (volet social, sociétal, environnemental) ?

Comment l'action de votre structure (ou votre action) s'inscrit-elle dans cette politique globale (volet social, sociétal, environnemental) ?

Quelle déclinaison est faite localement des différents engagements nationaux ?

Que signifie pour votre entreprise, pour votre structure locale, pour vous, la notion de service public ?

Existe-t-il un lien avec la notion de DD ?

B/ Intégration dans l'organisation et le management localement

Jusqu'à quel point ces thématiques imprègnent-elles l'organisation de votre structure ? (superficiellement ou profondément) ?

Cette politique RSE imprègne-t-elle les outils classiques du management ?

- **outils de pilotage** : objectifs, tableaux de bord, outils de reporting (quelle contribution au reporting national)

- **outils de gestion des ressources humaines** : entretiens annuels, objectifs individuels, politique de rémunération...

Sous l'angle de l'articulation entre la politique de RSE-DD définie au niveau du siège et les outils classiques de management utilisés localement.

Comment la politique RSE-DD de l'entreprise est-elle perçue localement par les salariés ? Y-a-t-il eu des formations ou des actions de sensibilisation spécifiques ?

C/ Quelles formes prend l'ancrage territorial de l'entreprise et quelles relations avec les parties prenantes?

La question des relations avec les parties prenantes de l'entreprise est centrale dans le concept de RSE : nous posons donc la question des relations avec les parties prenantes locales implantées sur le territoire d'une division régionale. Quelle participation de l'entreprise au développement économique, au développement social, à l'emploi ou à la formation régionale, au tissage des liens sociaux ; quelle contribution à la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux ou sociétaux ? Quelles relations avec les différents acteurs territoriaux ? L'articulation entre politique globale/politique locale qui est posée à travers la question de l'ancrage territorial.

II En termes de processus

Quels sont les mécanismes mis en œuvre localement permettant de comprendre ce processus d'appropriation des thématiques RSE, par les différents acteurs de la Division Régionale : les directeurs, le management, les responsables RH, les référents DD, les employés et les syndicats ?

Peut-on parler de processus d'apprentissage ou d'appropriation de la RSE ?

D'un processus évolutif ?

Cette appropriation de la RSE peut-elle être décrite comme un **processus de changement en cours permettant un changement de cadre de pensée qui conduit à innover et travailler autrement ?**

Ou comme une réappropriation d'un rôle social et sociétal pour des organismes assumant une mission de service public ?

4.2.2 L'échantillonnage

Nous nous sommes interrogés sur le nombre d'entretiens à conduire. Romelaer (2005 :105) considère que « *quand on cherche à voir dans quelle mesure les descripteurs pertinents du sujet de recherche déjà identifiés par la littérature sont présents dans le terrain étudié, ou quand on veut identifier des descripteurs pertinents qui n'ont pas encore été mentionnés par des chercheurs ou experts [...], le critère n'est pas le nombre d'entretiens mais la saturation sémantique* ». Nous avons cherché dans chaque groupe à atteindre cette saturation sémantique.

Nous avons dû procéder par échantillonnage des personnes interviewées en raison de la taille de ces grands groupes. Notre objectif était alors d'interroger des représentants de différentes catégories d'acteurs concernés par le phénomène étudié : des dirigeants locaux, des DRH ou managers RH, des cadres en charge de thématiques DD, des représentants syndicaux, des opérationnels. Notre échantillon ne cherche pas à être représentatif de la population étudiée, ce qui nous conduirait à réduire considérablement la part accordée aux cadres dirigeants. Notre objectif est de couvrir l'ensemble des points de vue qui peuvent s'exprimer pour éclairer notre recherche.

Il s'agit d'un **échantillonnage théorique**. Guillemette (2006 : 40-41) définit la notion d'échantillonnage théorique utilisée par les chercheurs du courant Grounded Theory. La définition qui y est donnée est mobilisable dans une étude de cas qui ne se situe pas dans ce courant. « *Cette expression signifie que les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978, 2001; Charmaz, 1983). On distingue l'échantillonnage théorique de l'échantillonnage statistique dans lequel les sujets sont choisis d'après le critère de la représentativité et de la saturation statistique qui est une saturation de la variation statistique. Lorsque l'échantillonnage est théorique, les échantillons ne sont pas d'abord des échantillons de population ou de sujets, mais plutôt des échantillons de situations dans lesquelles le chercheur pourra cueillir des données « théorisables », c'est-à-dire des données qui permettent de toujours mieux comprendre le phénomène plutôt que de simplement le documenter.* ».

Ce type d'échantillon est utilisé dans la phase qualitative de l'audit des ressources humaines selon Igalens (2004), l'objectif étant d'obtenir un échantillon contrasté : « *contrasté car l'obtention d'un matériau verbal riche et diversifié repose sur la présence dans l'échantillon de personnes, très différentes, parfois peu « représentatives » au sens statistique du terme, mais porteuses d'idées, témoins privilégiés ou leaders d'opinion* ». L'objectif est alors de trouver des critères d'échantillonnage qui repose souvent selon Igalens sur le postulat que les points de vue dépendent à la fois des situations de travail (niveau hiérarchique, fonction, unité de travail) et des caractéristiques personnelles (âge, sexe, ancienneté).

Nous avons de notre côté retenu les critères suivants :

- la diversité des points de vue : dirigeants locaux, responsables RH, managers, employés, délégués syndicaux ;
- la recherche systématique d'une triangulation des données ;
- la rencontre des dirigeants nationaux en charge aujourd'hui des thématiques RSE-DD ;

- la rencontre de dirigeants à l'origine de la politique RSE-DD même s'ils ne sont plus en fonction aujourd'hui.

Nous voulions appréhender l'appropriation locale des thématiques RSE-DD. A cette fin, nous avons fait le choix de rencontrer d'abord des acteurs régionaux avant les dirigeants en charge du DD du Siège. Nous souhaitons en effet que les acteurs s'expriment sur la réalité du contenu RSE-DD à leur niveau, sans être influencé, en tant qu'interviewer par les initiatives nationales mises en place pour opérationnaliser la RSE-DD ; car nous aurions pu être tentés de suggérer aux interviewés des thématiques qu'ils n'auraient pas spontanément abordées.

Le tableau ci-dessous répertorie les entretiens conduits à La Poste par catégorie d'acteurs et par métiers.

Tableau 6 Les entretiens conduits à La Poste

	Corporate	Siège régional	Courrier	Enseigne	Banque	Colis	Total
Dirigeants Siège	2		2	1			5
Dirigeants		2	1		1	1	5
Managers		1	2	4	3	2	12
Cadres RH			2	1	1		4
Employés			3	1		1	5
Délégués syndicaux			1	1	1	1	4
Total	2	3	11	8	6	5	35

Tableau 7 Les entretiens conduits à GDF SUEZ

	Corporate	Siège régional	GrDF	BEF dont CHP	Lyonnaise	SHEM	Total
Dirigeants Siège	3			1			4
Dirigeants		1	1	1	1	1	5
Managers	1	4	1	2	1		9
Cadres RH			1			1	2
Délégués syndicaux	1		1			1	3
Total	5	5	4	4	2	3	23

Nous avons également mené des entretiens auprès de 3 cadres Dirigeants de SITA, de COFELY et d'INEO, soit 26 entretiens au total au sein de GDF SUEZ.

5 L'analyse des données

L'analyse des données consiste à mettre en évidence des faits similaires, des ébauches explicatives (Yin, 1994). Nous avons procédé par allers-retours constants entre la littérature et notre terrain,

entre le corpus théorique et les matériaux empiriques, tout au long de notre recherche. A l'instar de ce qui est préconisé par Eisenhardt (1989), les construits et les propositions théoriques ont été comparés avec la littérature pour expliquer les phénomènes étudiés, avec les éléments qui les confortent mais également avec les éléments qui les contredisent.

Wacheux (1996) et Miles et Huberman (1984) préconisent la synthèse d'entretiens ou de documents pour réduire le volume des données à analyser. Nous n'avons pour notre part pas effectué de condensation ou de synthèse des entretiens. Ayant pris le soin de transcrire la quasi-intégralité des entretiens, nous avons préféré utiliser le logiciel NVivo 8 pour classer les informations. La méthode de synthèse a en revanche été utilisée pour des sources documentaires comme des accords collectifs, des documents de communication interne, des tracts ou des articles de presse.

Pour réduire les données et les organiser, le dictionnaire des thèmes est indispensable. Il se construit au fur et à mesure de la recherche et des itérations entre données théoriques et données empiriques. Il comprend des thèmes et des sous-thèmes. *« Lorsque la première version apparaît cohérente, toutes les informations recueillies sont codées selon cette première structure. Tout au long de la recherche, elle évolue par des enrichissements successifs »* (Wacheux, 1996 : 235).

Nous avons commencé notre travail de codage à partir des thèmes et sous-thèmes présents dans notre guide d'entretien, lui-même élaboré à partir de notre cadrage théorique sur les concepts de service public et de RSE-DD d'une part, sur les théories mobilisées d'autre part. Par exemple, concernant les perceptions des concepts de RSE-DD et de service public qui constituaient des thèmes, nous avons pour sous-thèmes les différentes approches identifiées dans notre premier chapitre : approche éthique, contractualiste, utilitariste, juridique, institutionnelle, politique. Nous nous sommes appuyés également sur notre cadrage théorique pour faire émerger certains thèmes. Par exemple, concernant les thèmes « apprentissage organisationnel » et « opérationnalisation de la RSE » (codé sous la dénomination « management »), nous avons utilisé la typologie des formes d'apprentissage organisationnel en matière de responsabilité environnementale proposée par Baret et Petit (2010) en s'appuyant sur les travaux de Belet (2002) et de Senge (2010).

- *1/ Formation et modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux*
- *2/ Culture d'entreprise [...] et appropriation par la direction*
- *3/ Degré de formalisation et de mise en œuvre opérationnelle des démarches*
- *4/ Gestion des connaissances*
- *5/ Dispositif RH et cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis*
- *6/ Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques*

Dans un deuxième temps, en relisant les entretiens les plus riches, d'autres thèmes et sous-thèmes ont émergé. Comme le préconisent Glaser et Strauss (1967), les entretiens ont été confrontés les uns aux autres pour faire ressortir des codes présents dans plusieurs entretiens. Ce pré-codage émergent a permis de repérer des transversalités et d'aboutir à un premier niveau d'abstraction et de compréhension des phénomènes étudiés.

Puis nous avons codé l'ensemble des entretiens en gardant à l'esprit que le codage s'intéresse au sens plus qu'aux mots (Miles et Huberman, 1994). L'opération de codage est souvent présentée sous

des termes différents : code, catégorie, ou nœud (Voynnet-Fourboul, 2000). Quel que soit le terme utilisé, le processus de codage à proprement parlé consiste à identifier pour les coder des passages des entretiens qui, par leur sens, peuvent être rattachés à des catégories ou des concepts utilisés pour décrire et comprendre le phénomène étudié. Ces catégories se sont étoffées et modifiées au fil de l'analyse des entretiens car le logiciel de traitement de données NVivo le permet aisément. Elles ont également été nourries par l'analyse de la littérature qui a permis la construction de notre cadre théorique.

L'opération de codage a été facilitée par l'utilisation du logiciel NVivo 8. Cet outil a préparé le traitement des données en nous permettant de coder l'ensemble des entretiens par thèmes et sous-thèmes. Le codage permet la création d'un arbre de nœuds (terme utilisé par le logiciel NVivo 8 dans lequel on distingue des nœuds parents (thèmes) et des nœuds enfants (sous-thèmes). Grâce à ce traitement des données, il est possible de procéder à une analyse de contenu de manière ordonnée et d'identifier des points de convergence et de divergence entre les données recueillies en fonction des différents types d'acteurs.

Nous avons abouti au dictionnaire de thèmes et sous-thèmes suivant, ou de nœuds (libres ou liés), pour reprendre le vocable de NVIVO 8.

Tableau 8 Dictionnaire de thèmes et sous-thèmes de notre recherche

Noeuds principaux	Nœuds liés
<u>rapport DD-SP</u>	
	lien fort
	exemplarité
	absence de lien
<u>perception service public</u>	
	utilitariste
	politique
	éthique
	juridique
	institutionnelle
	en déclin
	contractualiste
<u>perception RSE DD</u>	
	utilitariste
	politique
	éthique
	juridique
	Jourdain
	institutionnaliste
	effet d'annonce
	contractualiste
	arguments fallacieux
Thématiques sociétales	

<u>Thématiques sociales</u>	
	seniors
	handicap
	égalité hommes femmes
	diversité ethnique, sociale
	CDD
	Bien-être/risques psychosociaux
	accompagnement restructuration
<u>Thématiques environnementales</u>	
	transport
	produits
	énergie
	déchets
	CO2
	bâtiment
	achats
<u>Management</u>	
	rémunération
	pas d'intégration dans le management
	outils de pilotage
	organisation DD
	objectifs
	entretiens annuels
<u>apprentissage organisationnel</u>	
	sensibilisation
	formation
	valeurs perçues par les salariés
	valeurs message Direction
	bonnes pratiques valorisées
Innovation	
Changement	
délégués régionaux	
évolution métier	
freins politique DD	
ISR	
rôle RH et thèmes RH	
rôle et position syndicats	
rôle sur le territoire	
relations Parties Prenantes	

Pour améliorer la validité des codes, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (1994), nous avons procédé à un double codage avec deux codeurs différents, un collègue enseignant chercheur du groupe de recherche Travail, Emploi, Santé du Management Recherche centre de l'ESC Toulouse et une assistante de recherche au sein de ce même groupe. Nous avons sélectionné au

hasard 6 entretiens qui ont fait l'objet d'un double codage pour l'intégralité des unités codées. Nous avons préalablement échangé pour partager notre compréhension des codes avant de réaliser cette opération. Les désaccords ont été débattus avec chacun des double-codeurs. Dans la majorité des cas, nous parvenions à un accord sur les unités codées. Certains désaccords nous ont permis de modifier le nom d'un code pour le rendre plus compréhensible ou de faire évoluer l'arborescence des codes.

Nous avons donc procédé à une **analyse de contenu thématique** à partir de la retranscription intégrale des entretiens. Il s'agit d'« *appliquer au corpus des données des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais ne dénaturant pas le contenu initial* » (Wanlin, 2007 :250).

Pour organiser le traitement, nous avons également considéré chaque entretien comme *un cas* auquel nous avons associé 2 types d'*attributs* pour reprendre le vocabulaire de NVivo 8 :

- **Le statut de l'interviewé :**
 - Dirigeant Siège
 - Dirigeant local
 - Manager
 - Cadre Ressources humaines
 - Employé
 - Délégué syndical
- **Le métier ou la filiale pour GDF SUEZ**

Par exemple pour La Poste :

- Siège
- Courrier
- Enseigne
- Colis
- Banque

Considérer les interviews comme des cas et leur attribuer des attributs facilite les requêtes visant à isoler les propos des différents types d'acteurs, pour établir des similitudes ou des différences relatives à diverses catégories d'acteurs.

Le logiciel permet également d'extraire des données sur Excel pour pouvoir plus aisément les traiter, ce qui s'est avéré particulièrement utile pour introduire des tableaux de résultat dans notre thèse.

Si l'essentiel de notre analyse consiste en une analyse de contenu thématique, nous avons également procédé à **une analyse lexicométrique des rapports de DD de chaque groupe**.

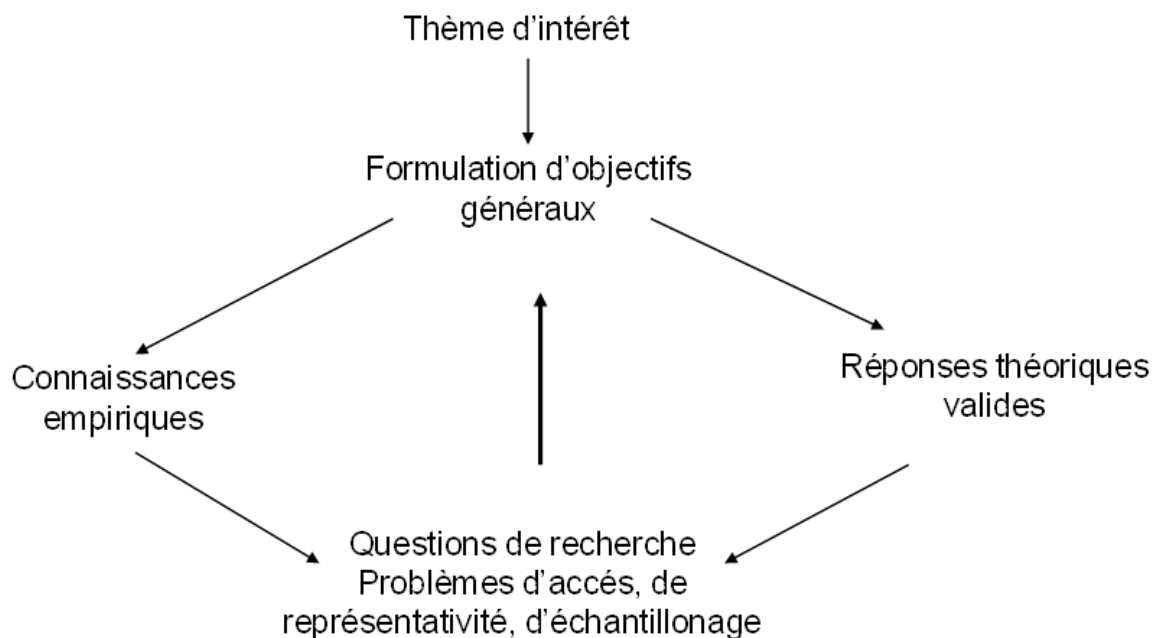
Nous avons conduit à partir du moteur de recherche d'Adobe Reader une analyse longitudinale du vocabulaire utilisé dans les rapports DD. Nous avons aussi cherché à savoir comment avait évolué dans le temps la fréquence du recours à certains termes : service public, territoire, innovation.

6 La rigueur d'un protocole de recherche itératif

Le travail de construction du protocole de recherche est toujours itératif dans une étude de cas (Miles et Huberman, 1994). Les résultats puisés dans la littérature, les théories antérieures, les échanges avec d'autres chercheurs, nourrissent le chercheur avant qu'il conduise ses premiers travaux empiriques, qui eux-mêmes vont alimenter ses réflexions théoriques. Nos allers et retours entre littérature et terrain se sont poursuivis tout au long de ces 4 années de recherche, renforçant et structurant progressivement notre cadre conceptuel.

Wacheux (1996 : 94) présente ce processus itératif dans le schéma suivant :

Figure 12 Le processus itératif de recherche selon Wacheux (1996)



Pour aider le chercheur dans sa démarche scientifique, Gagnon (2005) propose un guide de réalisation d'une étude de cas sur lequel nous nous sommes appuyés. Il comprend 8 étapes :

Guide de réalisation d'une étude de cas (Gagnon, 2005 : 5-9)

Etape 1 : Etablir la pertinence

Objectif : vérifier que l'étude de cas comme méthode de recherche est pertinente et appropriée

Etape 2 : Assurer la véracité des résultats

Objectif : démontrer que les résultats sont rigoureux, véridiques et conformes à la réalité des cas observés.

-**La fiabilité interne** : montrer que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions s'ils traitaient et interprétaient les mêmes données.

-**La fiabilité externe** : montrer qu'un autre chercheur indépendant qui prendrait les mêmes cas ou des cas similaires obtiendrait sensiblement les mêmes résultats.

-**La validité interne** : assurer que les phénomènes observés et décrits sont des représentations authentiques de la réalité observée.

-**La validité externe** : fournir des résultats qui peuvent être comparés et contrastés avec d'autres cas.

-**La validité du construit** : démontrer que les termes abstraits et les significations sont partagés à travers le temps, les sites et les populations.

Etape 3 : La préparation

Objectif : avoir un cadre de recherche suffisamment développé et précis pour assurer une collecte rigoureuse des données.

Etape 4 : Le recrutement des cas

Objectif : disposer d'un nombre suffisant de cas qui répondent aux critères retenus et permettent de réaliser la recherche en respectant les budgets alloués et le temps prévu.

Etape 5 : La collecte des données

Objectif : recueillir en respectant les règles d'éthique, des données brutes riches et crédibles.

Etape 6 : Le traitement des données

Objectif : effectuer un examen systématique des données recueillies dans chaque cas et une comparaison symétrique entre les différents cas.

Etape 7 : L'interprétation des données

Objectif : produire des explications théoriques éprouvées et plausibles du phénomène étudié.

Etape 8 : Diffuser les résultats

Objectif : contribuer au corpus de connaissances sur le phénomène et en faire profiter les communautés scientifiques et professionnelles.

6.1 Questions de fiabilité interne et externe

Un effort particulier a été réalisé pour conforter la fiabilité interne et externe de notre recherche.

6.1.1 La fiabilité interne

Concernant la fiabilité interne, nous avons d'abord cherché à garantir la mise à disposition possible des données brutes. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité, à l'exception d'un entretien car la personne interviewée ne souhaitait pas être enregistrée et d'entretiens complémentaires de confirmation de données. Dans ces cas, une prise de notes la plus riche possible a été effectuée.

Afin de minimiser la subjectivité du chercheur, nous avons tenté de pratiquer fréquemment la triangulation des données. Il est en effet important de minimiser les sources de biais. La triangulation vise à vérifier systématiquement que l'information est corroborée par plusieurs autres sources (Miles et Huberman, 1994). Les logiciels de traitement de données contribuent à la triangulation des informations dans la mesure où ils permettent la comparaison de différentes sources (Gagnon, 2005). Le recours à NVivo 8 a ainsi facilité cette triangulation car sur un même thème, les propos des différentes personnes interviewées sont présentés les uns à la suite des autres, ce qui permet d'évaluer la cohérence d'ensemble ou de mettre en lumière des inexactitudes qui vont nécessiter des investigations complémentaires.

Nous avons également vérifié certains propos en ayant recours à des sources documentaires (les contrats de services publics, les accords collectifs conclus sur un sujet par exemple) ou en interrogeant d'autres personnes interviewées sur le même sujet. Nos observations directes ou participantes nous ont aussi permis de vérifier de l'intérieur certaines informations.

Yin (1994 : 78) recommande en matière de collecte de données de :

- multiplier les sources de données convergeant vers les mêmes résultats ;
- tenir une base de données rassemblant l'intégralité des témoignages ou des sources ;
- utiliser « une chaîne de preuve », c'est-à-dire garder trace des liens explicites entre les questions posées, les données collectées et les conclusions qui se dessinent.

6.1.2 La fiabilité externe

La fiabilité externe est plus problématique car elle est difficile à prouver. Elle consiste à montrer qu'un autre chercheur indépendant qui prendrait les mêmes cas ou des cas similaires obtiendrait sensiblement les mêmes résultats. L'exposé transparent de notre méthodologie vise à favoriser la fiabilité externe car nous avons cherché dans ce chapitre à présenter et justifier l'ensemble de nos choix.

Nous avons eu également recours à un double codage avec l'aide de deux codeurs pour favoriser la fiabilité externe du processus de codification et d'analyse des données qui en découle.

6.2 Questions de validité interne et externe

6.2.1 La validité interne

Cette recherche s'est déroulée sur une période de 4 années. Nous avons pu avoir accès au cours de ces années à de multiples sources d'informations qui nous permettent par une triangulation des données de renforcer la validité interne de notre recherche. La multiplication des sources d'information corrobore les données recueillies.

La validité interne est renforcée par la méthode choisie pour conduire les entretiens et la place centrale qui leur a été accordée. L'entretien a l'avantage de permettre d'accéder « *aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs* » (Wacheux, 1996 : 203).

6.2.2 La validité externe

La généralisation des résultats est par essence la faiblesse des études de cas. Mais si l'objectif n'est pas la généralisation des résultats, les études de cas sont souvent à l'origine de propositions hypothétiques fécondes (Wacheux, 1996).

L'accroissement du nombre de cas étudiés augmente la validité externe des résultats. De ce point de vue, notre design de recherche est intéressant. Nous avons prévu de nous appuyer sur l'étude de deux cas, La Poste et GDF SUEZ. Nous avons compris au fil de notre recherche que ce choix nous invitait à nous intéresser en fait à de multiples cas au sein de chaque groupe ce qui est susceptible de renforcer la validité externe.

6.2.3 Les critères de validité

Nous avons cherché à vérifier que les critères de validité des recherches qualitatives définis par Lincoln et Guba (1985) étaient bien respectés : la crédibilité, l'auditabilité, la confirmabilité, la transférabilité.

6.2.3.1 La crédibilité

Les précautions prises en matière de conduite des entretiens visaient à éviter dans la mesure du possible de recueillir des données biaisées, soit parce que certains souhaitaient faire passer consciemment ou inconsciemment un discours préformaté, soit parce que les personnes interviewées cherchaient là encore inconsciemment à répondre aux attentes du chercheur, soit parce qu'elles utilisaient l'entretien comme canal de revendication. Nous avons cherché à minimiser ces biais, ne serait-ce qu'en en demeurant conscient. Pour éviter les discours préformatés, nous avons exprimé clairement notre intention de recueillir un point de vue personnel et anonyme. Nos entretiens accordaient beaucoup de place à l'expression spontanée, évitant le plus possible toute question susceptible de trahir une quelconque attente du chercheur. Nous avons fait preuve d'empathie, sincère par ailleurs, dès que des difficultés étaient exprimées quant à la mise en œuvre de la politique RSE-DD et avons par ailleurs laissé une place importante à l'expression, en commençant par des questions ayant trait au vécu propre de l'individu. L'attitude revendicatrice ne pouvait être évitée de la part des représentants syndicaux, d'autant que nos entretiens se sont déroulés dans des périodes de tension importante avec la Direction, en raison de la transformation

de La Poste en SA, ou pour GDF SUEZ, en raison d'un conflit très important qui s'est déroulé en 2009 et qui a conduit la CGT depuis lors à boycotter toute réunion avec la Direction, y compris les réunions obligatoires des instances représentatives du personnel. Nous avons cependant là aussi obtenu des propos plus nuancés et extrêmement riches en conduisant des entretiens plus longs avec cette catégorie d'interviewés, souvent d'1h30 minimum.

Nous étions également de plus en plus préparés tout au long des entretiens à rebondir sur certains points, nous permettant de vérifier, de conforter ou d'infirmer des informations recueillies dans des entretiens ou des documents mis à notre disposition, dans un souci permanent de triangulation des éléments les plus pertinents.

6.2.3.2 L'Auditabilité

L'auditabilité renvoie à la reproductibilité de la recherche. Elle permet de fournir un guide aux chercheurs susceptibles de reproduire des travaux similaires. C'est l'objet de ce chapitre méthodologique de fournir tous les éléments-clés concernant le cheminement suivi tout au long de la recherche et précisant l'échantillon théorique choisi, les méthodes de collecte de données, les sources utilisées, les méthodes d'analyse des données.

6.2.3.3 La Confirmabilité

La confirmabilité renvoie à la qualité des interprétations du chercheur. Nous avons tenté durant ces années de recherche de nous imprégner de la culture de ces deux groupes, de leurs enjeux de leurs problématiques, notamment par des lectures complémentaires d'articles de presse. Nous avons échangé fréquemment avec les acteurs en dehors des entretiens à proprement parlé. Nous avons par ailleurs soigné la qualité des données traitées et essayé par un codage réalisé par étapes de fiabiliser l'interprétation.

6.2.3.4 La Transférabilité

La transférabilité renvoie à la validité externe de la recherche. Celle-ci pose question en raison des caractéristiques intrinsèques d'une recherche par étude de cas comme nous l'avons montré précédemment. Notre travail est basé sur un échantillon théorique et n'a pas vocation à la représentativité, ni à élaborer une théorie généralisable. Il se veut le témoignage d'un phénomène contemporain étudié à partir de la littérature et d'une partie empirique et cherchant à mettre en exergue différentes propositions explicatives de ce phénomène qui seront présentées dans notre sixième chapitre. Nos résultats de recherche pourront être mobilisés par d'autres chercheurs, soit pour conduire des recherches quantitatives, soit des recherches qualitatives confirmant, nuanciant ou même infirmant dans un autre contexte nos propositions.

7 Synthèse de la méthodologie suivie

Dans cette partie méthodologique, nous avons expliqué le positionnement épistémologique interprétativiste de notre recherche, en montrant qu'il est compatible avec les cadres théoriques mobilisés : la théorie néo-institutionnelle, la sociologie de la traduction ou la théorie de l'acteur réseau, la théorie de l'apprentissage organisationnel. Nous avons justifié en nous appuyant sur les

travaux de Yin (1994) et de Gachon (2005) le choix de l'étude de cas multiples comme méthodologie de recherche qualitative et les raisons qui nous ont amenés à retenir les cas de La Poste et de GDF SUEZ. Nous avons présenté le design de notre recherche et formulé nos propositions de recherche :

Proposition 1 : Le concept de SP et le concept de RSE-DD ont des points de convergence sur 6 dimensions : éthique, juridique, utilitariste, contractualiste, politique, institutionnelle. Ils ont a priori particulièrement en commun une dimension quasi-mythique porteuse d'une utopie mobilisatrice pour répondre à l'intérêt général. (*proposition issue du chapitre 1*)

Proposition 2 : Le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP s'inscrit-il dans le cadre d'un glissement d'une RSE implicite à une RSE explicite ? (proposition découlant des apports théoriques de Matten et Moon, 2008)

Proposition 3 : Le concept de RSE-DD peut-il être considéré comme un mythe rationalisé qui s'institutionnalise pour gagner en légitimité ? (proposition découlant de la théorie néo-institutionnelle)

Proposition 4 : La RSE-DD peut-elle constituer un cadre institutionnel alternatif face aux contradictions institutionnelles entre le modèle de service public et le modèle marchand ? (proposition découlant des apports théoriques de Seo et Creed (2002) et d'Oliver (1991))

Proposition 5 : Les discours sur la RSE racontent-ils une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché ?

Proposition 6 : Les dimensions cognitives et culturelles étant le principal moteur du processus d'institutionnalisation, l'institutionnalisation de la RSE-DD est-elle facilitée dans les entreprises de service public en réseau ? (proposition découlant des apports théoriques de Scott et Desreumaux).

Proposition 7 : Un chemin de dépendance peut-il être mis en exergue dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD ? (proposition découlant des apports théoriques Modell, 2007)

Proposition 8 : Le concept de RSE-DD dans les entreprises de service public est-il porteur d'innovations, incrémentales ou de rupture sachant que le succès des innovations dépend du réseau d'acteurs humains et non humains qu'elles mobilisent ? (proposition découlant des apports théoriques d'Akrich, Callon et Latour)

Proposition 9 : Des mécanismes d'apprentissage organisationnel, certains en simple boucle et d'autres en double boucle, sont-ils à l'œuvre en matière d'appropriation de la RSE-DD ? (proposition découlant des théories de l'apprentissage organisationnel et des travaux d'Argyris et Schön)

Nous avons identifié au regard de ces propositions de recherche les unités d'analyse qui vont conduire nos investigations empiriques dans les chapitres 4 et 5.

Notre première unité d'analyse est la politique RSE-DD du groupe et sa déclinaison sur un territoire (Midi-Pyrénées) au travers des représentations des pratiques RSE-DD au sein de la Direction Régionale et des filiales ou structures régionales.

Une deuxième unité d'analyse concerne les représentations des concepts de RSE-DD et de SP des acteurs de l'entreprise. Le contenu du concept de SP et le contrat de SP conclu avec l'Etat, constituent des unités d'analyse encadrées.

Une troisième unité d'analyse concerne les formes d'apprentissage organisationnel observables : intégration de la RSE-DD dans les outils de management de l'entreprise (outils de pilotage, reporting, outils RH) et dans les outils de sensibilisation, de formation, de partage d'expériences.

Nous avons décrit les modalités de recueil des données, centrées sur des sources documentaires, des observations directes et participantes et des entretiens semi-directifs, principale technique mobilisée dans nos travaux. Nous avons justifié le choix d'un échantillonnage théorique et précisé les modalités d'analyse des données que nous avons utilisées en bénéficiant du soutien du logiciel N'VIVO 8. Nous avons conclu ce chapitre par l'exposé des précautions prises pour favoriser la rigueur, la fiabilité et la validité de nos travaux.

Chapitre 4 : Le cas du groupe La Poste

Ce chapitre est consacré à l'étude de cas du groupe La Poste. Dans une première partie, nous présenterons le groupe. La deuxième partie cherche à préciser les contours du développement durable ou de la RSE à La Poste en partant de la genèse de la Direction du DD, jusqu'aux structures organisationnelles en place en 2010, en passant par les principales thématiques sociétales identifiées. La troisième partie explore les représentations des concepts de service public et de RSE-DD à La Poste pour interroger le lien entre ces concepts. Nous chercherons ensuite à comprendre en quoi le concept de DD est utilisé comme vecteur de légitimité à La Poste en interne et en externe (partie 4) avant de nous interroger sur l'opérationnalisation de ce concept dans les outils de management et les formes d'apprentissage organisationnel observables dans ce groupe en matière de RSE-DD (partie 5).

1 Présentation du groupe La Poste

Après avoir présenté les évolutions contemporaines marquantes pour le groupe et les 4 métiers de La Poste (point 1), nous contextualiserons le service public aujourd'hui à La Poste (point 2) ce qui nous conduira à mettre en lumière la dimension identitaire de La Poste et son caractère mythique (point 3).

La Poste a connu au cours de la dernière décennie de profondes évolutions pour moderniser son outil de production et s'adapter à l'ouverture progressive à la concurrence, préparée sur une période de 15 ans et qui s'est achevée le 1^{er} janvier 2011 avec la libéralisation du marché des plis de moins de 50 grammes. *« L'ouverture complète de tous nos marchés, effective depuis le 1er janvier, n'est pas un choc, elle marque l'achèvement d'un processus de 15 ans. Un marché ouvert, cela veut dire que les clients peuvent comparer, qu'ils ont le choix. La Poste est prête ! Le Courrier dispose de l'outil industriel le plus moderne d'Europe et le Colis-Express, du réseau routier le plus dense, ce qui nous donne de l'avance en termes de qualité de service et de prix. La Banque Postale propose une gamme d'offres complète et sans cesse primée. Nous avons répondu au défi de la présence territoriale et divisé par deux l'attente dans les bureaux de poste nouvelle génération. La Poste a tout pour conquérir la préférence de ses clients. »* (J.P. Bailly, Rapport d'activité et de développement responsable 2010 :3)

Depuis la création des relais de Poste par Louis XI en 1477 jusqu'à aujourd'hui, La Poste est le fruit d'une longue histoire dont elle est fière et qu'elle se plaît à rappeler et à exposer au travers notamment d'un musée de La Poste jouxtant le Siège situé boulevard de Vaugirard à Paris. Depuis 1995, des professionnels et des chercheurs sont regroupés pour une meilleure connaissance de La Poste autour du « Comité pour l'Histoire de La Poste » qui produit un catalogue Mission Recherche répertoriant l'ensemble des travaux et des thèses relatifs à cette institution. L'IREPP, l'Institut de Recherches et de Prospective Postales présente sur son site un historique de La Poste tiré de l'ouvrage de Paul Charbon « *Quelle belle invention que La Poste !* » que nous produisons en annexe 2.

Son histoire contemporaine est marquée par de multiples réorganisations visant à s'adapter à l'ouverture de ses marchés.

- En 1988, la partie Télécommunications des PTT prend son indépendance avec la création de « France télécom ».
- En 1991, La Poste passe du statut d'administration publique à celui d'EPIC, Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.
- En application de la directive européenne postale de 1997, La Poste a été désignée par la loi n°99-533 du 25 juin 1999 comme le prestataire du **service universel postal** en France.
- En 2002-2003, La Poste se réorganise suivant une structure divisionnelle au sens de Mintzberg (1982) en 4 métiers : le Courrier, l'Enseigne (les bureaux de Poste et points de contacts), le Colis et la Banque.
- En 2006, la filiale « La Banque Postale » est créée sous forme de société anonyme pour permettre le développement des activités bancaires.
- Le 1^{er} janvier 2006, La Poste perd le monopole pour les courriers de plus de 50g.
- En mars 2010, La Poste change de statut pour devenir une société anonyme au capital 100 % public.
- En janvier 2011, l'ensemble des activités de La Poste, y compris les courriers de moins de 50g est ouvert à la concurrence.

De cette période contemporaine, nous pouvons retenir deux évolutions marquantes : le changement de statut et l'effort de modernisation.

Le passage en SA s'est produit 20 ans après la transformation d'administration postale en EPIC. La Poste justifie ce nouveau changement par la nécessité d'un investissement de 7,5 milliards d'euros pour son projet « Ambition 2015 ». Elle pouvait en mobiliser 5 et explique l'ouverture du capital par la nécessité de trouver 2,5 milliards supplémentaires. La Caisse des Dépôts et Consignations est entrée dans l'actionariat de La Poste en 2011. Le Parlement a reconduit La Poste dans sa mission d'opérateur de service universel pour 15 ans. Des parties prenantes regroupées au sein du « Comité national contre la privatisation de La Poste, pour un débat public et un référendum sur le service public postal » se sont opposées à ce changement de statut. Parmi elles, se trouvaient des centrales syndicales mais aussi des partis politiques - les Verts, le Parti Socialiste et le Parti Communiste notamment-, des représentants de consommateurs, des ONG. La liste des 62 organisations signataires de l'Appel pour La Poste est présentée en annexe 3. Le « Comité national contre la privatisation de La Poste, pour un débat public et un référendum sur le service public postal » a cherché à l'époque à mobiliser l'ensemble des Français, considérés souvent comme attachés à « leur Poste » et il a comptabilisé plus de 2 millions de votants, dont plus de 98 % opposés à la privatisation, lors du référendum dit de « votation populaire » qu'il a organisé le 3 Octobre 2009. Cette mobilisation n'a pas ébranlé la position du gouvernement qui s'est retranché derrière le fait que l'actionariat de La Poste demeurerait à capitaux publics et qu'il ne s'agissait donc pas là d'une privatisation, ce dont les syndicats doutent fortement en s'appuyant sur l'exemple de France Telecom. Issus pour nombre d'entre eux des PTT, ils ont vécu les transformations des Télécommunications et savent que la participation de l'Etat ne représente plus que le quart du capital de France Telecom.

La réorganisation du groupe La Poste s'est traduite par la séparation des 4 métiers de La Poste à partir de 2002 (dans leur jargon, les Postiers ont appelé cela la « métierisation », Malaval, 2010) et par la création de multiples filiales dans les domaines du courrier, du colis et des échanges électroniques pour faire face à la chute de moins 30% du volume de courrier attendue d'ici 2015. Ces changements amènent La Poste à segmenter fortement son activité, rendant chacune des branches et des filiales autonomes. Au plan national, des filiales thématiques spécifiques existent comme par exemple Poste Immo pour gérer les bâtiments ou une filiale en charge de la gestion des véhicules. La Poste est donc devenue une nébuleuse de filiales, de structures entremêlées de plus en plus autonomes et décentralisées. La Poste affirme cependant dans son dernier rapport d'activité qu'elle fonde son développement sur « *un choix déterminé et visionnaire : rester un groupe multi-métiers* ». Parallèlement, La Poste a engagé un vaste plan de modernisation de son outil de production pour affronter la concurrence européenne.

Le groupe se situe aujourd'hui au 24ème rang des entreprises françaises, tous secteurs confondus, par le chiffre d'affaires de plus de 20 milliards d'euros en 2010, en progression de 2% par rapport à 2009. Il réalise 73 % de son activité en concurrence et 15 % de son chiffre d'affaires à l'international. Son résultat net s'élevant à 550 millions est marqué par la stabilité de l'activité courrier et la progression des activités colis et banque. Il représente aujourd'hui l'un des premiers employeurs en France regroupant plus de 1 % de la population active. L'ensemble de la filière représente même 1,7 % de l'emploi en France (Malaval, 2010).

Les chiffres-clés (extraits du rapport d'activité 2010)

CA : 20 milliards d'euros.

Les entreprises et les professionnels représentent 80 % de son CA

Répartition par activité :

Courrier : 52 %

Activités bancaires : 24,8 %

Colis-Express : 23 %

2ème opérateur postal européen par le chiffre d'affaires

N°2 de l'Express en Europe en chiffre d'affaires et en volume

276 555 collaborateurs

17 079 points de contact, dont 10 213 bureaux de poste

1er réseau de proximité en France

Plus de 6,6 millions de cartes bancaires et + de 10 millions de clients pour la Banque Postale

Gouvernance après l'entrée de la Caisse des Dépôts, 21 personnes

12 représentants des actionnaires
- 8 Représentants de l'État
- 1 Président-directeur général
- 3 Représentants de la Caisse des Dépôts
1 Représentant des communes et de leurs groupements
1 Représentant des usagers
7 représentants des salariés

Notre étude a été menée à deux niveaux, au plan régional auprès des directions territoriales de chacun des 4 métiers, au plan national pour comprendre l'organisation et les enjeux des directions développement durable des métiers et du groupe. Il est à noter que les périmètres géographiques sont différents dans chaque métier au plan régional. Pour le courrier, la région Midi-Pyrénées Sud regroupe les départements de l'Ariège, de la Haute-Garonne et du Gers. Pour le colis, la Direction régionale est plus étendue puisqu'elle regroupe l'Aquitaine et Midi-Pyrénées. Pour l'Enseigne, La Direction Midi-Pyrénées couvre les départements de l'Ariège et de la Haute Garonne. Nous allons préciser dans le point suivant **l'organisation des différents métiers.**

1.1 Les 4 métiers du groupe La Poste

1.1.1 Le courrier

Jusqu'à une période récente, La Poste tirait l'essentiel de ses ressources du Courrier (60 % de son CA en 2003). Elle réduit peu à peu sa dépendance à cette activité en régression du fait de la multiplication des échanges électroniques et multiplie les sources de diversification. Elle s'est lancée depuis 2004 dans un vaste plan de réorganisation baptisé « Cap Qualité Courrier », un plan de modernisation de 3, 4 milliards d'euros (Malaval, 2010). Au niveau industriel, ce plan a pris la forme d'une transformation du tri du courrier autour de plateformes concentrées et à la pointe de la modernité. D'un point de vue organisationnel, de multiples changements sont intervenus qui ont nécessité une mobilité professionnelle accrue des salariés fonctionnelle et/ou géographique.

Aujourd'hui, 6 directeurs exécutifs courriers représentent « le métier courrier » sur l'ensemble du territoire français, lui-même découpé en 41 Directions Opérationnelles Territoriales Courrier (DOTC). Notre investigation dans le cadre de ce travail de recherche s'est concentrée sur la DOTC Midi-Pyrénées Sud. Aux côtés des activités traditionnelles du courrier, la branche Courrier a créé 4 filiales pour élargir sa gamme vers des activités commerciales en développement :

- **MEDIAPOST** : Leader en France de la communication ciblée en boîtes aux lettres et qui compte 3 filiales, en Espagne, au Portugal et en Roumanie.
- **DOCAPOST** : regroupant 9 entreprises expertes sur la chaîne de valeur du document et des échanges : solutions d'externalisation des process clients, gestion intégrée de la logistique documentaire des entreprises, autorité de certification des échanges électroniques, édition de logiciels de production documentaire, développement et hébergement de services d'échanges électroniques professionnels, solutions d'externalisation du document et du courrier industriel, impression électronique et archivage numérique.

- **VIAPOST** : pôle des solutions de logistique, de transport, de distribution et d'éco-mobilité du Courrier qui regroupe 6 entreprises: traitement et acheminement de la presse, solutions logistiques et e-business.

Parmi ces sociétés, 2 ont été créées en 2008 pour proposer l'expertise de La Poste sur certains champs du développement durable : Mobigreen sur l'éco-conduite et Greenovia, Société de conseil en transport et mobilité éco-responsables.

- **La Poste Global Mail** : qui comprend 5 entreprises de traitement et routage de courrier international aux Etats-Unis, en Angleterre et en Allemagne.

Dans son Rapport d'activité 2010, le Directeur de Branche résume les enjeux et la mutation de l'activité Courrier. *« Cette mutation entraîne une baisse forte et brutale des volumes de courrier, estimée à – 30 % d'ici à 2015. Elle impose une adaptation de nos organisations, elle crée aussi de multiples opportunités de compléter nos réponses aux besoins des clients. Le courrier est un média, c'est même le média premium de la relation client. Faire d'Internet une dimension du Courrier, en offrant le meilleur du papier et du numérique, et faire du Courrier un acteur clé d'Internet, en prolongeant le rôle de tiers de confiance qu'il assure depuis longtemps, c'est la stratégie de réinvention du Courrier, elle est en marche. Nos boutiques en ligne réalisent 60 millions d'euros de chiffre d'affaires. Maileva transforme chaque jour 150 000 courriers numériques en courriers papier distribués par les facteurs. Docapost est n°1 des plates-formes d'échanges sécurisés en France, et Digiposte va devenir le standard des échanges sécurisés vers le grand public. »* (Nicolas Routier, Directeur général adjoint, Directeur général du Courrier, Président de Sofipost, Rapport d'activité et de développement responsable 2010 :7)

1.1.2 Le Colis

Pour le colis, La Poste est numéro un en France, numéro deux en Allemagne et numéro quatre au Royaume-Uni. ColiPoste, est l'opérateur Colis de La Poste. ColiPoste offre une gamme complète de services en Business to Consumer (B to C) avec des livraisons en 48h. ColiPoste alerte ses clients en temps réel par courriel ou SMS de l'arrivée de leur colis qu'ils peuvent aussi choisir de retirer 7j/7 dans une agence Cityssimo. ColiPoste, est le spécialiste de la livraison rapide en 48 heures aux particuliers. Il existe parallèlement 3 filiales spécialisées :

- **GEOPOST** : la filiale Express du groupe La Poste est spécialiste des envois de colis express en B to B. Elle bénéficie d'une forte implantation en Europe et dans le monde.
- **CHRONOPOST** est le spécialiste français de la livraison express de colis jusqu'à 30 kg aux entreprises comme aux particuliers, partout dans le monde. Chronopost est une filiale de GeoPost, holding Colis et Express du groupe La Poste.
- **EXAPAQ** : spécialiste sur le segment B to B du colis rapide de moins de 30 kg, cette filiale a été acquise en 2006 par GeoPost.

La stratégie de la Branche colis est résumée par son Directeur de la manière suivante. *« Notre stratégie est de progresser afin d'être leader sur notre marché, en Europe, en 2015. Le marché européen du Colis représente plus de 34 milliards d'euros. GeoPost et ColiPoste sont déjà n°2 avec un chiffre d'affaires de près de 5 milliards d'euros, soit près de 15 % de parts de marché. Notre stratégie est de progresser à partir de cette position afin d'être leader sur notre marché, en Europe, en 2015 ».*

(Paul-Marie Chavanne, Directeur général délégué, Directeur du Colis, Président de GeoPost Sofipost, Rapport d'activité et de développement responsable 2010 : 9).

Le Colis est divisé en grandes directions régionales. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés à la Direction Régionale Sud-Ouest qui couvre les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées et dont le siège se situe à Bordeaux. Cette Direction ne compte que 715 personnes mais l'organisation est complexe dans la mesure où 80 % des colis sont livrés par les métiers du courrier. *« Tout ce qui est acheminement national et tri dans les grosses plateformes comme Toulouse, c'est 100 % Coliposte. Après, pour la distribution, dans les zones urbaines (Bordeaux, Toulouse...), des agences Coliposte sont totalement dédiées à la livraison de colis. Sur les zones moins denses, c'est moins intéressant économiquement. Le facteur passe tous les jours et on mutualise les livraisons courrier/colis. En fait, 80 % des colis sont livrés par le Courrier. »* (Un manager Colis).

1.1.3 L'Enseigne

L'enseigne regroupe les 17 000 bureaux de poste et points de contacts de La Poste répartis sur l'ensemble du territoire français. Ce maillage territorial fait de La Poste un acteur incontournable pour la vitalité économique et sociale d'un territoire et toute décision relative à l'implantation ou la transformation des bureaux implique des négociations incluant de nombreuses parties prenantes, au premier rang desquelles les mairies. La loi postale du 9 février 2010 confirme la règle d'accessibilité imposée à La Poste dans le cadre de sa mission de service public d'aménagement du territoire : au moins 90 % de la population française à moins de 5 kilomètres et de 20 minutes en voiture d'un point de contact et obligation de maintien de 17000 points de contact. Les enjeux auxquels l'enseigne a eu à faire face ces dernières années sont de 2 ordres :

- rationaliser sa présence territoriale, ce qui a pu se traduire par la fermeture de bureaux de Poste non rentables pour privilégier des solutions partenariales : le maintien d'un service postal dans des mairies ou chez des commerçants. Parmi les 9 800 points de contact situés en zone rurale, on compte 4 000 bureaux de poste et 5 800 partenariats en 2010.
- moderniser les mille plus importants bureaux de poste en déployant progressivement le concept d' *« Espace Service Client »* et réduire fortement les temps d'attente en améliorant la relation clients.

La modernisation de l'enseigne est présentée de la manière suivante par son directeur dans le rapport d'activité 2010. *« Le nouveau concept de bureau de poste révolutionne l'accueil, supprime la sempiternelle file d'attente et permet d'offrir un service personnalisé. Le multicanal libère les guichetiers des opérations courantes, effectuées à distance ou via les automates, et laisse la place au contact approfondi et au conseil. C'est l'occasion pour l'Enseigne de mettre en œuvre la relation client bancaire selon le principe de « l'intérêt du client d'abord ». Pas de pression à la vente de tel ou tel produit ! Comprendre la situation de chaque client et lui apporter des services utiles, c'est l'esprit de service des postiers et le levier de la confiance moderne dans La Poste. »* (Jacques Rapoport, Directeur général adjoint, Directeur général de l'Enseigne La Poste, p.10).

Avec le projet *« Cap Relation Client 2015 »*, l'Enseigne transforme ses bureaux de poste en « Espaces Service Client » et se lance dans de nouvelles méthodes d'accueil et de vente inspirées des méthodes commerciales de l'entreprise privée ou du courant du nouveau management public. 760 bureaux de poste figurant parmi les 1 000 plus grands de France ont été transformés en Espace Service Client fin

2010. Dans le cadre du déploiement du processus qualité, une démarche de certification sur le respect de huit standards de service est engagée nationalement depuis 2008. Fin 2010, 620 bureaux avaient reçu le label Afnor « Engagement de service », et La Poste prévoit de certifier l'ensemble de ses 1 000 plus importants bureaux d'ici fin 2011. 60 000 visites qualité ont mesuré en 2010 la conformité des 2 000 plus grands bureaux de poste aux standards de service et 85% des clients attendent désormais moins de 5 minutes.

Sur le territoire, l'enseigne est organisée de la manière suivante : Il existe 6 Directions Exécutives (DEX) membres du Comex de l'Enseigne. 48 Directions Territoriales de l'Enseigne La Poste (DTELP) pilotent les bureaux de Poste et l'activité commerciale. Des Directions d'Appui et de Soutien Territoriaux (DAST) gèrent des projets transverses et apportent conseil et appui fonctionnel aux DTELP et aux bureaux de Poste. La DTELP Midi-Pyrénées couvre les départements de l'Ariège et de la Haute Garonne.

1.1.4 La banque Postale

Les métiers de La Banque Postale sont organisés autour de trois pôles :

- la banque de détail,
- l'assurance,
- la gestion d'actifs.

La Banque Postale, autonome depuis 2006, compte aujourd'hui plus de 10 millions de clients actifs. Elle a perdu certaines de ses spécificités comme la délivrance du livret A. Pour s'adapter, elle cherche à développer l'ensemble de la gamme d'une banque classique. En 2010 pour la 1^{ère} année, elle distribue du crédit à la consommation. La décollecte sur le Livret A est compensée par une collecte nette positive sur l'épargne logement, l'assurance-vie et les dépôts à vue. Elle conserve certaines de ses spécificités et de ses missions de service public : « *La mission d'accessibilité bancaire qui offre au plus grand nombre de personnes, y compris celles aux revenus plus modestes, la possibilité de bénéficier aux guichets de La Poste d'une prestation de domiciliation de ses revenus, de retrait d'argent liquide et d'émission de titre de paiement.* » (Extrait du préambule du contrat de service public 2008-2012).

Faire face à la baisse des volumes du courrier est un enjeu pour La Poste qui tend à chercher à valoriser son implantation territoriale en réseau en se définissant aujourd'hui comme un prestataire de proximité plus que comme un opérateur postal. Dans son dernier rapport, La Poste indique qu'elle a pour ambition de devenir un groupe européen leader des services de proximité. (et non leader des services postaux). Dans le cadre d'expérimentations, des missions diverses sont confiées aux facteurs comme l'aide au passage à la télé numérique, le portage de médicaments par exemple. En mai 2011, La Poste se lance également dans la téléphonie mobile en s'appuyant sur son service de proximité.

1.2 Le service public à La Poste

La notion de service public ne cesse d'évoluer au sein du groupe La Poste, en profonde réorganisation pour s'adapter à la concurrence, aux évolutions de l'économie numérique ; tout en continuant cependant à être fortement affirmée.

« Nous gardons nos repères pour conserver la confiance de tous, c'est le fil rouge de Ambition 2015. Exercer quatre missions de service public et être une grande entreprise performante, qui d'autre peut tenir ce double pari ? La Poste se modernise, mais garde ses valeurs humaines de toujours, son engagement à remplir ses missions de service public et sa vision d'une performance responsable » (Rapport d'Activité et de développement responsable 2010 :1)

Dans cette introduction du dernier rapport de La Poste, **la dimension éthique** du service public est très présente, tout comme **la dimension contractuelle**, au travers des quatre missions de service public clairement contractualisées avec l'Etat pour la période 2008-2012. La signature de ce contrat amorce de nouvelles relations entre l'Etat et La Poste, reposant sur une exigence de transparence et d'efficacité et La Poste, qui doit désormais rendre des comptes à l'APE, l'Agence des Participations de l'Etat. Ces dimensions semblent avoir pris le pas sur les autres dimensions du service public, les dimensions juridiques, utilitaristes, politiques et institutionnelles. **La dimension juridique** est la plus affaiblie dans la mesure où La Poste est passée du statut d'administration publique, à celui d'EPIC en 1991, puis à celui de Société Anonyme 20 ans plus tard. Cette dimension juridique est néanmoins présente dans la mesure où la Direction affirme que La Poste demeurera une SA à capitaux publics, ce dont les syndicats doutent fortement. Depuis le début des années 2000, La Poste ne recrute plus de fonctionnaires pour privilégier le recrutement de salariés de droit privé mais elle compte encore 54 %³⁸ de fonctionnaires. La Poste n'est plus une administration. *« Nombre de Français croient encore que La Poste est financée par leurs impôts. Alors qu'elle vit de ses propres ressources depuis 1990, date de son changement de statut et de la création de l'établissement public « La Poste ». Les postiers s'agacent quand apparaît encore l'acronyme PTT, toujours si présent au fronton des bureaux de poste, témoin de la puissance administrative. Mais eux-mêmes ont coutume de se présenter les uns aux autres en donnant leur numéro de département : « Bonjour, Bernard, 45. », « Salut, Pierre, 60 ». Pas facile de se détacher de cette image. » (Malaval, 2010 : 26).* Longtemps caractérisé par un Jacobinisme inspiré d'un modèle administratif centralisé - dans lequel les projets élaborés à Paris sont déclinés par la hiérarchie dans les départements -, La Poste a adopté une organisation plus décentralisée et plus souple, plus adaptative, laissant a priori plus de marge de manœuvre aux managers locaux.

1.2.1 Le contrat de service public

Les quatre missions de service public de La Poste sont rappelées dans le préambule du contrat de SP conclu entre l'Etat et La Poste pour la période 2008 – 2012 :

- **Le service universel postal** qui permet à chaque citoyen ou entreprise d'accéder à une distribution 6 jours sur 7 à des tarifs abordables et régulés par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.
- **Le service public de la presse** qui permet aux éditeurs de presse de bénéficier de tarifs privilégiés. Dans le cadre de ses missions de service public, qui visent en l'occurrence à favoriser la pluralité de l'information, La Poste a l'obligation de distribuer la presse, 6 jours par semaine sur tout le territoire, avec un bon niveau de qualité et à un prix abordable.
- **La mission d'accessibilité bancaire** qui offre aux plus modestes la possibilité de bénéficier d'une domiciliation de revenus, de retrait d'argent liquide et d'émission de titre de

³⁸ suivant le bilan social 2010

paiement. Le livret A³⁹ est le principal vecteur de la mission d'accessibilité bancaire rendue par La Poste et se traduisant par :

- l'accueil des Livrets A des personnes les plus modestes⁴⁰ ;
- « *l'obligation pour La Banque Postale de gérer au quotidien un très grand nombre d'opérations de très faible montant, ce qui entraîne des coûts de gestion directs et d'importants coûts indirects liés notamment au fait qu'une partie significative de ces opérations est réalisée au guichet.* » (Contrat de service public : 13)
- **La mission d'aménagement du territoire** qui permet de maintenir sur tout le territoire, y compris les zones les moins denses, un niveau très important d'accessibilité aux services postaux. La règle d'accessibilité au titre de l'aménagement du territoire fixée dans la loi du 20 mai 2005 indique que « *sauf circonstances exceptionnelles, pas plus de 10 % de la population d'un département ne peut se trouver éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste* » (Contrat de service public :16).

Dans ce texte, il est précisé que ces quatre principales missions « *contribuent au maintien et à l'amélioration des liens sociaux caractéristiques de la société française. Elles constituent un facteur de cohésion sociale et territoriale. Elles sont par ailleurs constitutives de l'identité profonde de La Poste et inspirent le comportement d'entreprise citoyenne de celle-ci, y compris dans ses domaines d'activité purement commerciaux* ».

La notion de service public y est présentée comme constitutive de l'identité de La Poste et a priori conciliable avec l'ouverture du marché et des objectifs commerciaux. Un peu plus loin, il est dit « *La Poste va connaître d'ici 2011 des évolutions profondes de son cadre d'activité, notamment avec la libéralisation totale du marché du courrier et dans le domaine des services financiers. Ces évolutions risquent de conduire à un bouleversement des équilibres économiques, qui ont, jusqu'à présent, permis le financement de ces missions. L'Etat et La Poste souhaitent que ces missions continuent d'être exercées dans l'intérêt de la collectivité nationale, tout en permettant à l'opérateur d'affronter la concurrence et de se maintenir parmi les premiers opérateurs européens* ».

Le contrat de service public fixe à La Poste des objectifs qualitatifs précis dont elle doit rendre compte sur son site internet. Par exemple, la durée d'attente en bureau de Poste devait être réduite à 10 minutes en 2008 et 8 minutes en 2010. La durée d'attente a été réduite à 7,33 minutes en 2010 dans les 1000 plus importants bureaux de Poste selon le rapport d'activité de La Poste 2010. La Poste

³⁹ Cette mission est maintenue dans le cadre d'une réforme profonde du livret A. La Commission Européenne a, dans sa décision du 10 mai 2007, reconnu la légitimité des missions d'intérêt général attachées à la distribution du Livret A qui finance le logement social, tout en demandant à la France de mettre fin, au monopole de distribution des Livrets A octroyé à La Banque Postale, aux Caisses d'Epargne et au Crédit Mutuel. Ce monopole a pris fin au 1^{er} janvier 2009.

⁴⁰ En 2006, « *le Livret A est détenu par 45,4 millions de français soit 75% de la population (ainsi que 5,4 millions de détenteurs pour le livret bleu). La Banque Postale représentant 21,7 millions de Livrets A. Leur encours s'élevait à 48,8 Md€ en décembre 2006, soit 20 % des encours clients de La Banque Postale. Avec une commission de gestion de 1,3 %, La Banque Postale ne gagne pas d'argent du fait des petits livrets très actifs des clientèles sociales qui lui coûtent très cher. En effet sur 21,7 millions de Livrets A ouverts à La Banque Postale : 60 %, soit 12 millions, ont un solde inférieur à 150 €* » (Extrait du Contrat de service public de La Poste pour la période 2008-2012)

a l'obligation de tenir un tableau de bord du Service Universel Postal qui répertorie ses résultats en matière de délai d'acheminement, d'accessibilité géographique et de nombre de réclamations. En contrepartie, l'Etat précise ses engagements notamment financiers pour compenser les surcoûts représentés par les missions de service public qui pourraient fragiliser l'entreprise, aujourd'hui en situation concurrentielle, s'ils n'étaient pas pris en charge. En France, les prestations du service universel sont exonérées de TVA, tandis que les services hors service universel y sont assujettis (14 % du chiffre d'affaires du groupe La Poste est soumis à la TVA en 2008).

Le surcoût représenté par le service public de la Presse est calculé en 2008 sous forme d'aide à l'exemplaire pour certains types de publications et dans certaines zones peu denses. Le surcoût relatif à l'accessibilité bancaire est compensé par une rémunération complémentaire sur certains livrets A. « *Le coût de la mission d'aménagement du territoire est calculé en comparant les coûts du réseau des points de contact de La Poste et ceux d'un réseau de points de contact qui serait non contraint en nombre et optimisé sur des critères économiques.* » (Contrat de service public : 16). Pour compenser ce surcoût d'aménagement du territoire, La Poste bénéficie d'un abattement fiscal sur les taxes locales de 85 % instauré par la loi du 2 juillet 1990 modifiée. Aux termes de la loi du 20 mai 2005, cet abattement est affecté à un fonds postal national de péréquation territoriale dont La Poste assure la gestion comptable et financière.

Le contrat de SP conclu entre l'Etat et La Poste vise donc à maintenir de larges missions de service public sans compromettre la capacité de La Poste à affronter un marché européen dérégulé. La résultante de ce contrat est d'instaurer un mode de financement de ces missions de service public ou d'intérêt général. Il est à noter que ces missions de service public vont bien au delà du service universel postal tel qu'il est circonscrit par la Commission Européenne et que le surcoût lié à l'aménagement du territoire n'est pas compensé dans son intégralité comme le montre l'exemple de l'année 2006 figurant dans le contrat de service public.

1.2.2 Le service universel postal

La notion de service universel postal a été définie par la directive européenne postale de 1997 comme « *une offre de services postaux de qualité déterminée fournis de manière permanente en tout point du territoire à des prix abordables pour tous les utilisateurs* »⁴¹. Pour la directive européenne, le prestataire du service universel postal doit garantir au moins une levée, et une distribution au domicile de chaque personne physique ou morale, tous les jours ouvrables et pas moins de cinq jours par semaine, au minimum. En France, la loi de régulation des activités postales renforce ces obligations dans la mesure où le service universel comprend notamment, un service de levée et de distribution 6 jours sur 7 (et non 5 jours sur 7), des envois de colis postaux jusqu'à 20 kg (10 kg dans la directive), des envois de journaux et imprimés périodiques pesant au plus 2 kg. (Contrat de service public : 4).

Les critères d'accessibilité au réseau de points de contact au titre du service universel fixés par le décret du 5 janvier 2007 en France prévoient « *qu'au moins 99% de la population nationale et au moins 95% de la population de chaque département soient à moins de 10 km d'un point de contact et*

⁴¹ Article 3 de la Directive 97/67/CE du Parlement Européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant des règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service

toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants » (Contrat de service public : 4).

« La France est le seul pays d'Europe dans lequel l'opérateur prestataire du service universel des envois postaux est chargé de contribuer à l'aménagement du territoire, au-delà de sa mission d'accessibilité du service universel. » (Contrat de service public : 16).

1.3 La dimension identitaire de La Poste et son caractère mythique

Nous avons montré que la dimension identitaire de La Poste reposait sur la notion de service public présentée comme constitutive de l'identité de La Poste et a priori conciliable avec l'ouverture du marché et des objectifs commerciaux, dans le contrat de service public 2008-2012. C'est en tout cas l'un des objectifs de ce document que de présenter le service public comme conciliable avec l'économie de marché. Ce contrat relève d'une stratégie de légitimation des nouvelles activités concurrentielles de La Poste et de son nouveau modèle économique, dans la mesure où il affirme que La Poste n'en renie pas pour autant ses valeurs identitaires. Il s'agit d'une stratégie de compromis si l'on reprend les 5 stratégies de légitimation possibles définies par Oliver (1991). Ce document a des fonctions performatives, normatives et symboliques telles qu'identifiées par Jacquot et Point (2000) dans les discours des Dirigeants. Il peut permettre aux Dirigeants de La Poste de mobiliser les salariés (fonction performative), d'affirmer la légitimité du modèle particulier de La Poste (fonction normative) qui continue à être construit autour des missions de service public. La dimension symbolique est très présente dans ce document et l'utilisation de chaque mot semble avoir été soigneusement pesée : *« La France est le seul pays d'Europe... », les missions de SP sont « constitutives de l'identité profonde de La Poste et inspirent le comportement d'entreprise citoyenne ».*

« Les belles phrases de La Poste »

L'identité de La Poste s'est forgée autour de belles histoires et de belles phrases. La Poste pratique ainsi en interne comme en externe le « storytelling » au sens de Boje (2001) ou de Salmon (2007) qui participe à la construction de mythes explicatifs permettant de comprendre les événements ou de faire accepter certaines situations.

Le rapport d'activité de La Poste 2010 rappelle quelques unes de ses belles phrases :

La Poste « a toujours su se moderniser sans se renier » (p.3).

« Nous voulons faire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui. » (p.3).

Malaval (2010 : 20) considère qu'« A l'écrit comme à l'oral, le vocabulaire de La Poste mêle expressions toutes faites, acronymes, jargon industriel (le casage, le coupage, les séparations, les restes, etc.) et reliquats de langage administratif. Ainsi un poste ne se pourvoit pas, il se « comble », un budget « se déconcentre », une réunion, même à deux, est une « bilatérale ».

Nous avons rencontré tout au long de notre travail de recherche ce vocabulaire spécifique (on objective un salarié pour lui fixer des objectifs, on mène une politique de comblement, on mutualise) et ses petites phrases qui forgent la culture postale et que Malaval répertorie comme les dix phrases qui construisent l'identité postale, soit pour affirmer des valeurs historiques et communes, soit pour dénoncer des idées reçues :

« La Poste a été créée sous Louis XI. »

« Notre organisation n'a pas changé depuis Napoléon. »

« La Poste n'est plus une administration. »

« Le facteur est la personne préférée des français. »

« Qui d'autre que La Poste peut porter le courrier, six jours sur sept, sur tout le territoire ? »

« Pas de grand soir, pas de lendemains qui chantent. »

« Le J+1, c'est l'honneur de La Poste. »

« 85 % du chiffre d'affaires du courrier provient des entreprises. »

« La Poste est déjà en concurrence. »

« Qui n'aime pas recevoir du courrier ? »

Ces belles phrases de La Poste pourraient aujourd'hui être complétées par les belles phrases du DD ou de la RSE à La Poste, « *un développement responsable* » qui allie « *performance et confiance* » pour reprendre le vocable de La Poste. La Poste a toujours pratiqué des techniques de narration qui visent à fournir des clés de compréhension pour dissiper les craintes et forger la culture interne autour d'une histoire commune.

2 Le développement durable et la RSE à La Poste

Dans cette partie, nous allons raconter l'histoire du DD à La Poste (point 1) avant d'explicitier les structures organisationnelles qui composent les Directions DD et leur déclinaison en Midi-Pyrénées (point 2). Dans un troisième temps, nous présenterons les grandes lignes de la politique de développement durable à La Poste en nous appuyant sur les résultats 2010, pour ensuite approfondir les différentes thématiques sociales et environnementales à la lumière des entretiens que nous avons menés (point 4).

2.1 L'histoire du développement durable à La Poste

Le développement durable à La Poste, qualifié de développement responsable depuis 2008, concourt au maintien ou au renouvellement de la dimension mythique de l'entreprise. L'histoire du développement durable à La Poste démarre en 2003. Une première période consacrée au défrichage des enjeux, à la mise en place des structures organisationnelles et à la fixation des premiers objectifs au plan national s'étend de 2003 à 2007. La deuxième période de 2008 à 2010 marque une deuxième étape dans laquelle le développement durable gagne une dimension stratégique, en étant explicitement intégré sous le vocable « développement responsable » à la stratégie de La Poste formalisée dans le projet stratégique 2008-2012 dénommé « Performance et confiance ». La Poste publie un rapport de développement durable depuis 2003. En 2010, elle choisit d'accoler cette dimension au rapport d'activité classique en publiant un rapport d'activité **et** de développement responsable.

A travers le témoignage de Patrick Widloecher, le premier Directeur du développement durable de La Poste, il est précieux de pouvoir revenir sur la genèse du développement durable à La Poste ce qui fait l'objet du point suivant.

Il est intéressant de constater que la personne à l'origine de la politique de développement responsable à La Poste a un parcours quelque peu atypique. Embauché comme standardiste à l'âge de 17 ans dans un central téléphonique (dans ce qui était alors l'administration des PTT), il a par la suite gravi tous les échelons par le biais de concours internes. Agent d'exploitation aux « *ambulants* », il traitait le courrier de nuit dans les wagons postaux pour permettre l'acheminement des lettres le matin. Il a été syndiqué à la CGT très rapidement. Ce parcours de syndicaliste aura une influence sur son approche des concepts de développement responsable. C'est à la CGT qu'il a forgé sa culture historique, économique, philosophique et politique par le biais de formations proposées par les syndicats et c'est ce bagage culturel, acquis dans le giron syndical, qui lui permettra d'accéder aux concours internes à La Poste et d'acquies progressivement une fonction de cadre dans le milieu de la communication. Il obtiendra au cours de ce parcours un DESS « *Service public et communication* » et un diplôme de gestion à l'Institut National des Communications. Après l'obtention de ces diplômes, il a interrompu sa carrière à La Poste pour travailler durant 8 ans dans une entreprise privée avant d'être rappelé en 1999 pour prendre la Direction « Communication » de La Poste. Il du laisser sa place à ce poste éminemment politique lors du changement de majorité présidentielle et à l'arrivée de Jean Paul Bailly en 2002. Le nouveau Président lui demande alors ce qui l'intéresserait comme fonction. En tant que Directeur de la communication, il avait commandité un audit auprès d'un cabinet conseil afin de savoir où en était La Poste en matière de DD et s'était personnellement intéressé aux questions de société posées par l'émergence du concept de développement durable. Il propose alors d'être nommé Directeur du DD et de mettre en place une stratégie et un plan d'actions adapté. Cette idée séduit le nouveau Président de La Poste.

Pour lancer la stratégie, il entame alors une série de rencontres avec des responsables de développement durable, avec l'Agence de Notation sociétale VIGEO et il se lance dans la lecture d'ouvrages sur le développement durable. On comprend que la démarche mise en œuvre à La Poste a trouvé son inspiration dans les pratiques déjà développées dans d'autres groupes ou prescrites dans les Agences de Notation sociétale qui entraînent les démarches de différents grands groupes vers une certaine homogénéité et une certaine conformité. Cette homogénéité s'inscrit dans un processus d'isomorphisme organisationnel tel que décrit par DiMaggio et Powell (1984). Nous retrouvons ici imbriqués les mécanismes d'isomorphisme normatifs, mimétiques et coercitifs concourant à l'isomorphisme organisationnel.

En rencontrant ses homologues dans des grands groupes, le directeur du DD fraîchement nommé cherche son inspiration dans les réseaux professionnels. Le métier de directeur DD n'était alors que très peu structuré en France et on peut d'ailleurs penser qu'il s'est construit peu à peu par ce processus normatif. Les agences de notation sociétale, en exposant leurs critères de sélection, prescrivent les contours des objets que la politique DD de l'entreprise va embrasser. Elles exercent un rôle coercitif que la loi dans ce cas précis n'exerce pas, puisque la loi sur les nouvelles régulations économiques ne s'appliquait pas à l'époque à La Poste du fait de son statut d'établissement public.

La théorie néo-institutionnelle considère que les pratiques ont tendance à s'homogénéiser au sein d'un même champ. En l'occurrence, le champ est constitué d'entreprises qui n'ont rien en commun

en termes de secteur d'activité. C'est plutôt la taille du groupe qui semble constituer la caractéristique principale de ce champ.

Le directeur rencontre également les partenaires sociaux avant de tracer les grandes lignes d'une politique DD. La forte présence syndicale et la culture de concertation et de dialogue sociale présente au sein de La Poste ont sans doute rendu cette rencontre plus incontournable que dans d'autres entreprises. Le passé de syndicaliste de l'inspirateur de la réforme a peut-être également favorisé cette approche.

Ce sont trois feuillets, rédigés à la suite de ces rencontres qui constitueront le support de réflexion pour élaborer la politique de développement durable. Un groupe de réflexion composé d'une personne motivée par ce sujet au sein de chaque grande Direction (RH, Finance, etc..) sera ensuite formé pour retravailler ces propositions. Ces grandes lignes seront ensuite validées après discussion par le Comité Exécutif au 1er semestre 2003. Le groupe de réflexion, composé d'une vingtaine de personnes traduira cette feuille de route en 115 actions au cours d'une journée de travail spécifique. Le cabinet Conseil « *Ernst et Young* » est alors sollicité pour proposer une méthodologie de priorisation de ces 115 actions. Fort de cette méthode, le groupe affecte à chaque action une note de 1 à 10.

« Le premier critère était : « est-ce que cette action a un intérêt économique pour l'entreprise ? », avec un coefficient 5. Le deuxième critère était : « est-ce qu'il y a une réglementation existante, ou est-ce qu'on pense qu'il va bientôt y en avoir une, au sujet de cette action ? » - ce qui nous obligerait à la faire ? C'était de coefficient 4. Troisième critère, parce qu'on est une entreprise de main-d'œuvre et qu'on ne peut rien faire si le personnel n'est pas motivé : « est-ce que cette action a une chance de rencontrer l'empathie du personnel ? », coefficient 3. Quatrième critère : « est-ce qu'il y a un risque d'image à ne pas faire cette action ? », coefficient 2. Et enfin, dernier critère : « est-ce que cette action a une chance d'être visible à l'externe, et est-ce qu'elle a un caractère d'exemplarité pour l'interne ? », coefficient 1. »

La priorisation s'est donc faite en fonction de critères prédominants qui sont dans l'ordre :

- L'impact économique
- La loi ou son anticipation
- L'adhésion supposée du personnel
- Le risque de réputation
- La visibilité en externe et en interne

Si les facteurs économiques et juridiques (anticipation de la loi) sont dominants, il est intéressant de noter que l'adhésion du personnel est apparue en 3ème position dans cette entreprise de main d'œuvre, marquée par une forte culture sociale et une présence syndicale importante. *« Ce qu'il faut savoir, c'est que dans une énorme entreprise comme La Poste, l'obtention du consensus est la condition sine qua non pour faire avancer les dossiers ».*

Ce travail de priorisation va donner naissance aux 12 engagements de La Poste. Une fois ces engagements pris, l'organisation se met en place. La Direction DD s'étoffe et des responsables DD sont nommés dans les 4 grands métiers de La Poste : Courrier, Enseigne, Banque et Colis.

Les 12 engagements de La Poste en 2003

Gouvernance

- Exercer l'ensemble des activités selon un mode de fonctionnement transparent.
- Participer à la lutte contre le blanchiment de l'argent et le financement du terrorisme.
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du développement durable.

Social

- Mettre en œuvre dans le cadre d'un dialogue social renforcé :
 - une politique de ressources humaines fondée sur la considération des personnes ;
 - l'amélioration des conditions de travail ;
 - le développement des compétences et la valorisation des initiatives.
- Recruter et intégrer les personnes handicapées. Favoriser l'accès des clients handicapés aux sites, aux produits et aux services.
- Mettre en œuvre un dispositif exemplaire de promotion de l'égalité hommes-femmes.

Sociétal

- Intégrer des critères de développement durable dans les produits achetés et commercialisés. Demander aux fournisseurs et sous-traitants de respecter ces critères.
- Renforcer le dialogue avec les clients et les parties prenantes.
- Communiquer régulièrement les résultats des actions et les progrès réalisés sur chacun de ces engagements.

Environnement

- Réduire de 5% les émissions de CO2 dues au transport d'ici fin 2007.
- Réduire et valoriser les déchets. Engager une démarche d'éco-conception des produits.
- Diminuer de 5% par an les consommations d'énergie d'ici à fin 2007 et maîtriser les consommations d'eau. Intégrer des critères de développement durable dans les nouvelles constructions.

Une « lettre du DD » est tout de suite envoyée aux principaux responsables et aux acteurs du DD. Transmise au départ à quelques dizaines de personnes, elle est aujourd'hui adressée par mail (à ceux qui le demandent) ce qui représente quelques milliers de personnes en 2010. C'est le point de départ d'un processus d'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön qui se poursuit encore aujourd'hui et qui sera illustré dans la partie 5 de ce chapitre.

Le budget était très réduit au départ, environ 200 000 euros, mais la taille du groupe permettait de déployer des moyens humains supplémentaires sans affecter le coût correspondant (grâce au prêt de personnel). La Poste a d'abord réalisé un diagnostic ou un état des lieux au travers d'un audit confié à un prestataire externe. *« En fait, le premier boulot qu'on a eu, ça a d'abord été de relever l'existant. C'est ce qu'avait déjà fait un peu avec un audit précédemment, mais on est allés plus loin. Il faut le*

dire, au début à La Poste, le développement durable c'était quand même passer d'un développement durable empirique à un développement durable organisé. »

La dimension utilitariste du développement durable centrée sur une vision affirmant un « *business case pour la RSE-DD* » s'est imposée dès l'origine du projet.

Le DD a été immédiatement considéré « comme étant un levier de performance pour l'entreprise, c'est-à-dire un moyen de gagner en efficacité économique et financière. Je suis parti du principe que la raison d'être d'une entreprise, ce n'est pas de sauver la planète. Pour ça, il y a d'autres structures qui existent dans la société. Mais la raison d'être de l'entreprise est de créer de la valeur. » [...] « Si on était partis uniquement - je caricature un peu bien sûr - sur « La Poste veut participer à sauver la planète », on aurait convaincu les 10 % ou 15 %, peut-être un peu plus maintenant, d'écolos, d'humanistes, etc. Mais on n'aurait pas eu l'ensemble des managers et du personnel ».

Cette dimension utilitariste prime sur des dimensions éthiques, y compris pour des sujets comme l'égalité hommes-femmes. « *Par exemple pour l'égalité hommes-femmes, il y a deux possibilités. Soit vous placez ce sujet sous un angle humaniste en disant : « on est en 2010, c'est tout à fait normal que les femmes soient les égales de l'homme et aient les mêmes responsabilités dans l'entreprise ». Et là, dans cent ans, vous en êtes toujours au même point. Ce sont des vœux pieux, mais il n'y a pas de mesure concrète derrière. Soit vous dites : « le fait d'avoir plus de femmes dans les postes de responsabilité, quelque part, ça va améliorer l'efficacité économique de l'entreprise, parce que c'est de la confrontation des cultures que naissent les meilleures solutions ».*

S'appuyant sur les arguments des partisans du « *business case* » pour la RSE, le développement durable est présenté comme porteur de bénéfices économiques, de sens et de motivation ; et également comme un terrain d'entente possible avec les partenaires sociaux. « *Il faut mener une bataille de conviction pour leur expliquer que le développement durable, c'est pour eux un moyen d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels. Parce qu'il est facteur de réduction des coûts, parce qu'il est facteur d'innovation, parce que c'est un instrument de motivation en interne, ça redonne du sens au travail, ça permet aussi le consensus y compris avec les partenaires sociaux, y compris avec les plus vindicatifs - au moins sur les objectifs».*

2.2 L'organisation du développement durable à La Poste

Comme dans nombre d'entreprises, le développement durable est issu du Service communication dans la mesure où c'est l'ancien directeur de la communication qui a pris en charge le dossier. « *On a sorti un rapport annuel la première année, même si on n'avait pas grand chose à raconter. L'idée était d'exister. C'est vrai que mes vingt-cinq ans de communication m'ont servi au début. Comme on est dans un changement culturel, il y a besoin d'actions de sensibilisation, donc d'information, de communication et de formation.* ». Le DD était cependant rattaché au délégué général et directeur des ressources humaines du groupe.

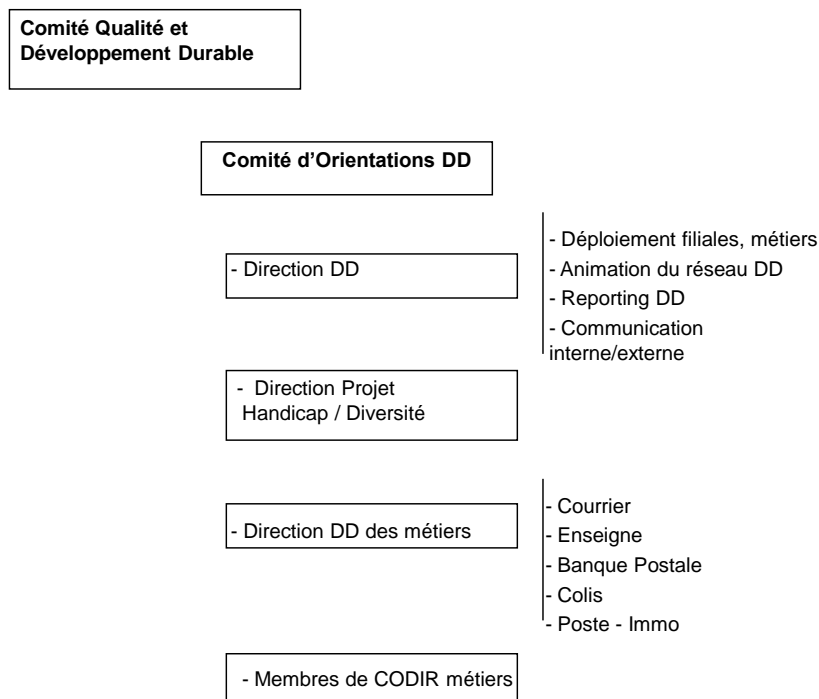
Après avoir présenté l'organisation du DD au siège du groupe La Poste en 2010 (point 1), nous développerons le rôle spécifique des nouveaux délégués régionaux (point 2) avant d'explicitier l'organisation du DD dans les différents métiers (point 3), puis l'organisation du DD que nous avons observée dans la Région Sud-Ouest (point 4).

2.2.1 L'organisation du DD au Siège du groupe

Au siège en 2010, un Comité Qualité et développement durable est constitué de quatre membres du Conseil d'administration. Il se réunit quatre fois par an. Deux Directions exécutives ont en charge les thématiques du développement responsable : la Direction du DD et la Direction Projets Diversité Handicap.

Un comité d'orientation réunit la Direction DD, la Direction Projets Diversité Handicap et les Directions DD des métiers (Courrier, Enseigne, Banque Postale, Colis et Poste Immo) ainsi que des membres des Comités de Direction métiers. La figure suivante résume l'organisation du DD au sein du siège de La Poste.

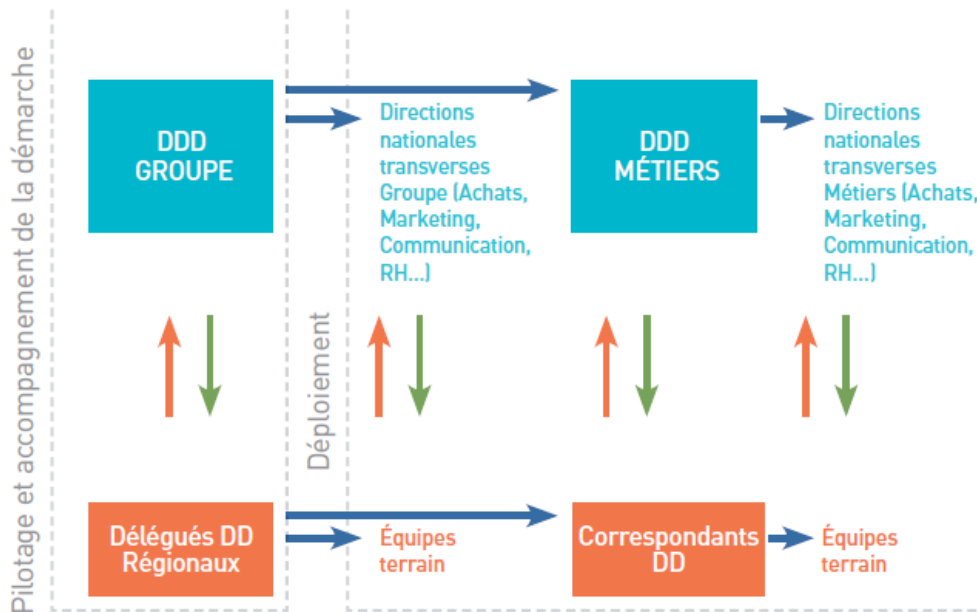
Figure 13 L'Organisation du DD au sein du siège de La Poste



Le déploiement de la politique RSE-DD s'appuie sur la Direction DD Siège qui dispose d'un réseau de 22 délégués régionaux depuis 2008 et sur les Directions DD métiers qui ont de leur côté institué des correspondants DD locaux sur le terrain.

Le schéma ci-dessous, tiré du rapport DD 2009 résume ce déploiement :

Figure 14 Le déploiement de la démarche DD dans les métiers et sur le terrain



Au sein de la Direction DD du siège, un délégué au développement durable anime avec une équipe de 7 personnes la politique développement durable du groupe. Il a un rôle de coordination et d'impulsion et a particulièrement en charge :

- le déploiement au niveau des métiers et des filiales de la stratégie DD du groupe,
- la communication interne et externe,
- le reporting DD,
- l'animation, en fonctionnel, d'un réseau de 22 délégués au développement durable régionaux à temps plein dont La Poste s'est dotée depuis 2008.

13 groupes de travail ont été lancés officiellement par le Directeur Général. « *Depuis deux ans, pour que le développement durable irrigue réellement les process et les fonctions de l'entreprise, on a demandé à ce que, au plus haut niveau, soient lancés des groupes de travail inter-métiers, avec un pilotage sous le patronage du Corporate, pour déployer de manière très opérationnelle et concrètement le développement durable au sein du Marketing, au sein des fonctions commerciales, au sein des Ressources humaines, au sein de la Communication, au sein des Achats, au sein de la Stratégie, au sein de la Direction financière, etc.* » (Un cadre Dirigeant DD siège).

Ils ont pour vocation de mettre autour de la table l'ensemble des filières (la Communication, le Marketing, les RH, les Achats,...), toutes les fonctions du groupe qui sont concernées par le déploiement soit d'un référentiel de performance, soit par l'échange de savoir-faire.

Les principaux thèmes de ces groupes sont :

- Quel est l'enjeu carbone de La Poste et quelles sont les solutions et les bons standards d'évaluation de l'empreinte carbone ?
- Quelle méthodologie et quelle ambition les métiers se fixent-ils pour développer des offres marketing à plus forte valeur ajoutée environnementale, sociale et sociétale, c'est le marketing.
- Les achats responsables et l'accompagnement des sous-traitants.
- Comment mettre en place, sur le fond et sur la forme, une communication responsable ?
- Comment développer des méthodologies d'évaluation de projets d'investissement sous le prisme de critères extra-financiers ?
- Comment mettre en place l'objectivation des managers ?
- Les modalités d'appropriation opérationnelle du déploiement du développement durable dont la formation : *« c'est un groupe de travail avec les Ressources humaines qui essaie, pour chaque niveau de La Poste (groupes A, groupes B, c'est un peu compliqué), de trouver les meilleures modalités, dans un univers très contraint, pour faire en sorte que les postiers s'approprient le développement durable, au-delà de l'information et de la sensibilisation ».*
- La gestion des déchets.
- La gestion du papier responsable.

A la dizaine de personnes travaillant au siège s'ajoutent les Directions DD des 4 métiers et depuis 2008, 22 délégués régionaux. Environ 50 personnes travaillent aujourd'hui à temps plein sur les questions de DD et 150 à temps partagé selon l'ancien Directeur DD de La Poste, aujourd'hui Conseiller Spécial sur les questions éthiques auprès du PDG de La Poste.

2.2.2 Les délégués régionaux

Les délégués régionaux en charge du DD sont une initiative récente et les contours de leurs fonctions posent aujourd'hui question. 2 dirigeants en charge du DD nous ont d'ailleurs donné des avis quelque peu différents sur les missions à assigner à ces délégués.

« Ces délégués régionaux, je les avais conçus comme des gens chargés de faire le lien entre les collectivités territoriales et les métiers de La Poste, et de dire : « sur tel sujet, on va demander à tel et tel métier de se mobiliser ». « Je pense que c'est important d'avoir un maillage territorial. Je pense que les délégués ont un vrai rôle pour appuyer les métiers en territoire, pour traduire les orientations de La Poste mais en local. Quand un chef d'établissement ne sait pas comment mener la gestion des déchets, quand il ne sait pas comment il va réussir à obtenir une mobilisation de ses collaborateurs sur un projet de covoiturage... le délégué est là en appui du métier pour concrètement passer à l'acte ».

Dans le cadre du maillage territorial, les délégués sont aujourd'hui là pour décliner la politique DD et appuyer les métiers au niveau local.

« C'est un travail difficile qui est mené par eux, tout simplement parce que l'organisation de La Poste est telle que, tant que les agents sur le terrain et les managers sur le terrain n'ont pas toujours des

objectifs et des feuilles de route DD... Le chef d'établissement a des contraintes par dessus la tête, au mieux il va peut-être accepter de participer à une réunion consacrée au développement durable. L'enjeu est donc de faire en sorte que les plans d'actions se déploient en local pour que les managers en local des métiers aient besoin des délégués ».

Leur rôle oscille entre un rôle de représentation externe sur les questions DD à La Poste en local et un rôle d'accompagnateur pour les métiers en fonctionnel, sans lien hiérarchique et avec une difficulté : les métiers sont désormais autonomes localement et ont eux-mêmes à s'adapter aux recommandations des Directions DD par métiers.

« C'était plus facile pour eux de faire une espèce d'incitation ou de contrôle de ce qui se faisait dans les métiers en matière de développement durable au niveau local. Mais ça, ça ne fonctionne pas parce qu'avec la mise en place de ces métiers et donc des unités d'affaires, les unités d'affaires qui ont elles-mêmes leur structure de développement durable n'ont pas envie que du Corporate vienne mettre son nez dans leurs affaires. C'était une mauvaise pioche. Là, ils sont en train d'en revenir et de faire ce que j'avais prévu dès le départ, c'est-à-dire de jouer vraiment le rôle d'interface entre les collectivités territoriales et l'entreprise, pour un peu organiser le business ».

Ce dirigeant considère que la mission première des délégués est leur rôle relationnel et d'interface avec une partie prenante clé pour La Poste : les collectivités locales. Mais un autre dirigeant souligne le danger de voir ce rôle se limiter à une représentation et une communication locale de La Poste en matière de DD, au détriment d'un travail de fond.

« Je pense qu'il faut être vigilant sur le fait d'aller en externe, de communiquer sur le développement durable pour maintenir l'image de La Poste. C'est très louable, mais ce n'est pas une priorité pour moi. Je pense qu'à un moment donné, on va avoir un effet boomerang qui va être dévastateur sur la communication qu'on réalise en local... Pour communiquer, il faut juste être super performant et super exemplaire. Et je pense qu'un risque auquel on commence à être confrontés est d'aller communiquer en externe, d'accord, mais qui travaille en interne pour faire en sorte qu'on s'améliore ? A un moment donné, on va avoir la performance qui est en retrait par rapport à la communication qu'on fait. C'est peut-être mes postes précédents qui m'ont mis dans cette optique, mais je suis très axé rentabilité, performance, pas trébuchante en euros, mais créer du business pour l'entreprise, innover grâce au développement durable... Aujourd'hui, je me pose beaucoup de questions sur ce que ça apporte à La Poste d'aller sur tous les territoires communiquer. On peut toujours dire qu'effectivement, il y a derrière des répercussions en termes d'amélioration de la visibilité des offres de La Poste, d'échange de savoir-faire. Ok. Mais je pense qu'il faut bien peser le temps passé en externe par rapport à la finalité qu'on poursuit. »

Aux côtés de la Direction du développement durable Poste du groupe, existent des Directions développement durable ou développement responsable dans chaque métier. Nous détaillerons plus particulièrement l'organisation de deux Directions : le Courrier et l'Enseigne.

2.2.3 L'organisation des Directions DD métiers

La Direction « Courrier Responsable » compte 4 personnes en 2010 qui travaillent avec l'ensemble des Directions fonctionnelles du groupe. Le rôle de cette Direction est centré sur le volet environnemental, la question de la diversité étant rattachée directement au cabinet du Président.

« On a un rôle d'orientation, de coordination, d'animation. Mais les projets RH sont faits par les RH, les projets industriels sont faits par la Direction industrielle, les projets d'achats sont faits par les acheteurs... On anime tout ça, on fait un peu le liant, on a des groupes de travail, des rencontres en bilatéral. Le groupe est force d'initiative. Il est moteur en outils, en construction d'outillage notamment. On a des démarches qui viennent du groupe, et notre boulot est de faire en sorte qu'elles prennent, qu'elles aient du corps, qu'elles puissent être vécues dans les Directions Opérationnelles territoriales Courrier (DOTC) ».

En local, au sein de chacune des 41 DOTC, existe un correspondant DD qui exerce cette mission à temps partiel, le développement durable étant en général associé à la Direction Régionale Qualité. La Direction « Courrier Responsable » s'appuie donc localement sur les DRQ, Directeurs Risques et Qualité, qu'elle cherche à faire monter en compétence en matière de DD. L'organisation est encore en construction. Pour le Directeur du « Courrier Responsable », aujourd'hui, dans les Directions Opérationnelles Territoriales Courrier, *« on n'a pas suffisamment donné de feuilles de route claires. En gros, entre ce qu'ils peuvent faire et ce qui est fait par le Siège... souvent ils nous ont dit : « on n'a pas la main sur tel ou tel sujet » - ce qui n'était pas faux d'ailleurs. On entre aujourd'hui dans une nouvelle phase qui est beaucoup plus une phase de décentralisation, où on redonne la main aux territoires».*

A l'Enseigne, le développement responsable était historiquement rattaché aux Ressources humaines. Il est aujourd'hui rattaché à la Direction Qualité à la demande de son responsable pour qui le développement durable est une démarche transverse proche de la démarche qualité. *« On irrigue progressivement les directions fonctionnelles du Siège, que ce soit Achats, Marketing, Communication, Immobilier, Juridique... La démarche qualité me paraissait être la plus ressemblante en termes de posture. Cela me paraissait plus intuitif d'être rattachés à la qualité pour expliquer notre rôle et notre légitimité dans la démarche».*

Cette Direction dénommée Direction de la Qualité, de la Maîtrise des Risques et du Développement Responsable compte 5 personnes qui travaillent sur les 3 volets du DD et particulièrement sur les champs suivants :

- Projet clientèle en situation de fragilité
- Projet handicap
- Diversité
- Pôle environnemental : chantiers papier responsable et gestion des déchets
- Engagement citoyen des collaborateurs : congés solidaires
- Marketing et achats responsables
- Bâtiments responsables
- Indicateurs, tableaux de bord
- Transport (véhicules de service, éco-conduite).

Les directions fonctionnelles de l'Enseigne identifient progressivement un référent DD. C'est aujourd'hui le cas de la Communication, du Marketing, des RH, pas encore de l'immobilier en 2010. *« En termes d'organisation, un axe visible d'une préoccupation ou d'une conduite du changement qui a été intégrée, c'est qu'on nous positionne un interlocuteur au sein des directions. Avant, c'était par*

projet, ce n'était pas structuré. Aujourd'hui, on va dire qu'à la Direction Achats, j'ai un point d'entrée unique qui coordonne après au sein de son équipe Achats (ils sont vingt). Cela facilite la montée en compétences».

Des correspondants DD existent dans les Directions d'Appui et de Soutien Territoriaux (DAST). « Il y a une disparité en termes d'action sur les territoires : certains ne sont pas encore vraiment légitimes sur le poste, parce qu'ils sont à la main du directeur de DAST ». Pour les Directions Territoriales de l'Enseigne et de La Poste (DTELP), il y a une hétérogénéité dans les profils car c'est au directeur Territorial de décider à qui il veut confier le rôle de correspondant Développement Responsable. « Certains directeurs de DTELP ont positionné le développement responsable aux côtés de la Communication, certains autres aux côtés de la Qualité, certains autres aux côtés des chefs de projets, certains autres aux côtés du contrôleur de gestion... ». C'est néanmoins souvent l'adjoint au Directeur de projets en charge de la qualité qui se voit confier le rôle de correspondant local DD.

Ce rôle de correspondant Développement Responsable semble encore pour l'instant symbolique. « En réalité, j'ai très peu de correspondants qui, aujourd'hui, travaillent réellement ou relayent et démultiplient la démarche, pour de questions de temps. Parce que les chantiers qui sont réellement dans leurs fiches de postes sont largement prioritaires, et ils n'ont pas le temps de faire du développement responsable, sauf quand la DTELP en a vraiment fait un enjeu. Par exemple à Paris Sud, vous avez une personne qui est développement responsable et maîtrise des risques à 100 % . ».

A travers de l'exemple de l'organisation de l'Enseigne et du courrier apparaît la délicate question du rattachement fonctionnel. Celui-ci dépend de nombreux facteurs, certains issus d'une réflexion rationnelle sur l'efficacité de ce rattachement, d'autres liés aux organisations existantes, à la sensibilité des uns et des autres ou à des opportunités. Un Directeur DD métiers explique « J'ai été aux Ressources humaines, je suis passée par la Communication ; en fonction des changements d'organisation, le pôle a vécu sa vie et son rattachement ».

A la Banque Postale, « la personne est rattachée aux RH. Elle a plus de facilité en termes de facteurs clés de succès sur la partie diversité, puisqu'elle influe directement dans le cadre de son pôle, les RH, et sur les autres chantiers elle doit impulser la démarche. ». Au Colis, la Diversité est rattachée aux RH, le Développement Responsable à la qualité.

Tableau 9 Le rattachement du développement Responsable dans les métiers du groupe La Poste

	Courrier	Enseigne	Banque Postale	Colis
Nom Direction	Courrier responsable	Qualité, Maîtrise des Risques et Développement Responsable	Développement durable et Diversité	Qualité et Développement durable
Rattachement	Secrétariat Général	Qualité	RH	Qualité
Périmètre	Environnemental	Environnemental, social et sociétal	Environnemental, social et sociétal	Environnemental
Questions Diversité handicap	Rattachées au Président	Rattachée à cette Direction	Rattachées à cette Direction elle-même rattachée aux RH	Rattachée aux RH

La question du rattachement du développement durable est parfois source de tension notamment avec la Direction des Ressources Humaines qui a parfois été déstabilisée par cette montée en puissance des thématiques de développement responsable. « *Globalement. Les DRH sont « à l'ouest » sur ces questions-là, d'une manière générale dans les entreprises. Ils ont d'abord été sur une position extrêmement défensive parce qu'ils se sont dit : « c'est notre boulot de s'occuper de tout ça, pourquoi ils viennent mettre leur nez là-dedans ? ».* Donc, ils ont été très défensifs. Après, il y a eu des tentatives. Par exemple, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines fait parfois des colloques sur « *développement durable et ressources humaines* », tout ça. Mais s'il y a vraiment un secteur où ça n'a pas pris dans les entreprises, c'est les DRH, d'une manière générale. C'est très dommageable d'ailleurs. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Le rattachement des projets centrés sur la diversité entre la Direction DD et la Direction RH a posé question à La Poste. Pour arbitrer et ne pas trancher entre ces Directions, une Direction « Diversité et Handicap » a été créée au niveau Corporate.

« *En tant que Direction du Développement durable, on a posé un certain nombre de problématiques sur le handicap, l'égalité hommes-femmes, tous les grands dossiers sociaux du développement durable. Et la Direction des Ressources humaines s'est raidie par rapport à tout ça. D'abord ils ont botté en touche en disant que ce n'était pas à nous de le faire. Donc en fait, on s'est retrouvés entre nous qui voulions faire mais dont on disait que ce n'était pas à nous de faire, et eux qui disaient que c'était à eux de le faire et qui ne voulaient pas le faire... Du coup, à force de batailles de chiens, la Direction générale n'a pas tranché entre la DRH et la Direction du Développement Durable, et a créé une Direction du Handicap et de la diversité, rattachée directement au Directeur général.* » [...] « *Ils ont créé cette Direction parce qu'ils ont senti que c'était un sujet qui commençait à prendre de l'ampleur et que ça allait être traité par les métiers indépendamment du Corporate. Du coup, on a créé cette Direction Corporate. Un audit sur la diversité au Réseau a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. C'est le truc qui a déclenché l'impérieuse nécessité pour la Direction générale de créer une Direction de la Diversité.* » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Il est à noter que l'organisation a tout récemment évolué, en avril 2011. La Directrice « Handicap et Diversité » vient d'être nommée directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) du groupe La Poste. Cette entité est rattachée au délégué général et directeur des ressources humaines et des relations sociales. Elle couvre l'intégralité des thématiques de développement responsable et remplace les Directions DD et « Diversité et Handicap ».

De surcroît, le développement durable, transversal par nature, peut amener à recourir à des expertises diverses issues de différentes fonctions. Parallèlement, des initiatives peuvent être lancées par différentes fonctions. « *Je ne suis pas un censeur, je n'ai pas l'habitude de tout voir, tout rassembler. Les RH, le modèle social sont bons, il y a des choses qui datent même de plusieurs siècles sur ce sujet. Ce n'est pas nouveau. Donc il y a plein de choses, et maintenant on les raccroche. On essaye de les raccrocher et de dire : « le développement durable c'est tout ça, et il faut qu'on avance ensemble ».* (Un cadre Dirigeant DD Courrier).

2.2.4 L'organisation du DD dans la région MP

Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'organisation du DD dans la Région Midi-Pyrénées ou plus exactement, étant donné l'hétérogénéité des périmètres géographiques des

différents métiers, à l'organisation du DD dans les Directions métiers qui incluent le département de la Haute-Garonne.

- **Courrier Sud-Ouest**

Au sein de la Direction Opérationnelle Territoriale Courrier (DOTC) Sud-Ouest, c'est le Directeur Risques et Qualité qui a en charge la thématique DD dans sa partie environnementale (recyclage, papier, éco-conduite) et la sensibilisation des établissements au développement responsable plus globalement. Dans le cadre de sa mission de sensibilisation, il a créé les palmes du développement responsables (palmes de bois, palmes de pin, palmes de châtaignier, palmes de chêne), un outil d'auto-évaluation en matière de développement responsable pour les établissements, récompensé par 3 niveaux de maturité couronnés par des diplômes.

Dans certains centres Courrier, il y a un correspondant DD identifié. Dans le centre Courrier que nous avons visité, le relais identifié est en charge des risques et de la qualité et la thématique spécifique de l'éco-conduite à été confiée au responsable hygiène et sécurité.

- **Enseigne Toulouse Ariège Pyrénées**

L'adjoint au directeur des projets de la Direction Territoriale Enseigne La Poste (Il y a un directeur des projets en DTELP, comme il y a un DRH) s'occupe de qualité et de développement durable mais son activité est avant tout centrée sur la qualité.

« Mon intitulé de poste est « chargée de projet déploiement de projets qualité et développement responsable ». Voilà le périmètre de mon poste, sachant qu'on travaille sur la Haute-Garonne et l'Ariège. Mais assez rapidement, la qualité a été mise en avant par le Directeur Général de l'Enseigne, puisqu'on a un souhait très fort : diminuer la durée d'attente dans les bureaux de poste. On nous a donc demandé de prioriser certaines activités. Aujourd'hui, mes responsables me baptisent plus « responsable qualité ».

Des web conférences sont initiées au niveau national avec la directrice du pôle Développement Responsable de l'Enseigne pour faire avancer les projets.

- **Banque Postale Centre financier Toulouse**

Le développement durable est porté au niveau de la direction technique depuis 2004 ou 2005. Il est axé sur les dimensions environnementales du DD qui permettent des gains financiers : l'économie des matières premières, de l'essence dans les voitures jusqu'au papier. Un tableau de bord est tenu au niveau local sur les produits recyclables (tout ce qui concerne les déchets recyclables, notamment les DEEE, Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques) et des consommations (eau, gaz, électricité, essence). *« Le développement durable, on a du mal à le positionner en fin de compte : il y a du domaine RH, il y a du domaine technique, il y a du domaine communication. Nous, nous avons un certain nombre d'actions au niveau du développement durable, qui sont surtout des actions de recyclage des produits, tout ce qui est environnemental je dirais. Après, tout ce qui est sociétal est plutôt côté RH. Et après, il y a tout ce qui est communication - on a un département Communication. On se partage donc le développement durable entre ces trois directions. Cela ne veut pas dire qu'on travaille chacun sur notre sujet, on essaie de travailler ensemble. »* (Un cadre fonctionnel Banque).

- **Colis Poste Sud-Ouest**

Le DD est rattaché au responsable qualité à la Direction Régionale Sud-Ouest. Il anime la politique qualité de dix établissements : huit agences ColiPoste qui font de la distribution de colis et deux plates-formes colis, qui sont des grands sites industriels qui trient les colis en fonction des différentes destinations d'acheminement. Il est également chargé d'animer opérationnellement la partie environnementale du DD, en diffusant notamment les bonnes pratiques relatives au management environnemental. La partie sociale, dont la thématique du handicap, est rattachée aux ressources humaines. Il dispose de correspondants DD depuis avril 2008.

« On a dans nos deux plates-formes un responsable ingénierie des organisations, responsable qualité en charge du développement durable. Donc on a ajouté une fonction « développement durable » - qui est en particulier environnementale ». « Dans les agences, qui distribuent des colis, on a nommé un correspondant développement durable qui est particulièrement chargé d'animer la démarche. Ce n'est pas forcément un chef d'équipe ou un encadrant. On a souhaité avoir quelqu'un qui ait plus la sensibilité, quelqu'un de volontaire, qui puisse avoir les compétences pour communiquer auprès de ses collègues et que j'essaie d'animer le plus possible (... ce n'est jamais suffisant). »

Dans toutes les instances régionales de pilotage, dans tous les comités de Direction notamment, un temps est réservé pour aborder des questions environnementales : le suivi des indicateurs, les actions à mettre en place.

En région Midi-Pyrénées, les correspondants locaux sont rattachés en majorité à la direction qualité (à l'exception de la Banque) et exercent leur activité sur les dimensions environnementales du DD.

2.3 Les grandes lignes de la Politique de développement Responsable du groupe La Poste et les résultats en 2010

Après avoir décrit les grandes lignes de la Politique de développement responsable de La Poste, à partir du rapport d'activité et de développement responsable 2010 (point 1), nous étudierons la manière dont les principales thématiques sociales et environnementales sont appréhendées par les cadres en charge du DD au siège du groupe et des métiers ainsi que par les acteurs locaux dans la région Sud-Ouest. Nous mobiliserons à cette fin l'éclairage des entretiens que nous avons menés et des documents que nous avons collectés (point 2).

2.3.1 La Synthèse au plan national

2.3.1.1 Domaine social/sociétal

1 / La Politique Diversité

La Poste a obtenu le **label « Diversité »** en 2010. *« L'audit de surveillance réalisé par Afnor Certification sur une quarantaine de sites du groupe a permis d'affiner le plan d'actions qui garantira le renouvellement de ce label stratégique en 2012. La vaste campagne d'information « Luttons contre les discriminations » lancée fin 2010 auprès de tous les postiers est l'une des grandes avancées de ce plan. »* (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

La Poste a obtenu le renouvellement du **label « Égalité »** en 2010. *« Il récompense quatre ans d'investissement de La Poste dans l'égalité professionnelle femmes/hommes. La preuve : les femmes*

représentent plus de 51 % de l'effectif total et 43,6 % des cadres, chiffres en progression dans toutes les fonctions. » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

« Au sein de la Banque, un accord social unanime a été conclu en faveur de **la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors** pour la période 2010-2012. Il garantit une égalité de traitement aux collaborateurs de La Banque Postale tout au long de leur vie professionnelle. Il intègre des mesures emblématiques, comme « le maintien dans l'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus, de sorte que l'âge moyen de cessation d'activité se situe à 60 ans minimum, au 31 décembre 2012, et la mise en place de 50 missions de tutorat d'ici à 2012 pour favoriser la transmission des compétences des collaborateurs seniors » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

En matière de handicap, La Poste s'est lancée dans un vaste plan ; le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi est de 5,48 %. « L'engagement du groupe La Poste en faveur du **handicap** contribue également à lutter contre les préjugés, mais aussi à approcher le taux de 6 % de bénéficiaires de l'obligation d'emploi fixé par la loi. L'avenant à l'accord national Handicap-Inaptitude 2008-2010 le proroge jusqu'à fin 2011 en le complétant d'un dispositif ambitieux de maintien dans l'emploi de tous les collaborateurs de La Poste handicapés ou en situation d'inaptitude. En novembre 2010, La Banque Postale et ses organisations syndicales représentatives ont signé à l'unanimité un accord prévoyant des moyens renforcés pour l'insertion et la formation des personnes en situation de handicap. Le nouveau trophée Handifférences, lancé en novembre 2010, va dans ce sens. Il permettra de valoriser et de diffuser les initiatives et les meilleures pratiques des postiers en la matière. » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

7 500 entreprises du secteur adapté sont accessibles via la plate-forme Pas@Pas, co-construite avec La Poste afin de développer les achats auprès de ce secteur.

La Poste a également lancé un vaste programme pour permettre une accessibilité tous handicaps des bureaux de poste au 1er janvier 2015. Des Équipements sont déployés grâce à des budgets spécifiques : boucle magnétique et prise casque audio sur les automates (personnes malentendantes), bande de guidage, de vigilance au sol et borne sonore (personnes aveugles / malvoyantes), panneau prioritaire (tout client muni d'une carte, y compris les femmes enceintes). En parallèle, Poste Immo réalise des diagnostics accessibilités sur ces sites patrimoniaux afin d'évaluer l'état du parc et les travaux.

2/ Risques psychosociaux

La Poste a lancé le plan Santé Sécurité au Travail 2010-2013 dans tous ses Métiers et tous ses établissements pour accompagner les postiers. C'est une thématique récente à La Poste, qui n'intègre que depuis 2010 le champ du « développement responsable ». L'inquiétante vague de suicides à France Telecom est certainement à l'origine de l'intérêt pour ces sujets, d'autant que La Poste et France Telecom partagent une histoire commune (et encore aujourd'hui une même convention collective). France Telecom s'est engagée dans la dernière décennie dans une vaste politique de modernisation pour affronter la concurrence, qui s'est traduite pour les agents par de multiples réorganisations et mobilités tant fonctionnelles que géographiques. La Poste s'engage depuis quelques années dans la même voie et souhaite éviter les écueils rencontrés par France Telecom.

« Objectifs : renforcer la prise en compte des personnes en cas de changement important, mieux associer les postiers à la prévention, réduire les risques psychosociaux et mobiliser les managers autour du bien-être au travail. Ce plan intègre quelques mesures phares en matière d'accompagnement du changement : toute nouvelle organisation significative est maintenue pendant au moins dix-huit mois, chaque postier en attente d'affectation bénéficie soit d'une formation, soit d'une mission correspondant à ses compétences ou à ses souhaits. Dès 2010, 400 principaux managers opérationnels ont été sensibilisés aux enjeux du bien-être au travail à travers huit rencontres territoriales, et le renforcement des plans d'actions a commencé dans l'ensemble du groupe. » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

3/ La présence territoriale et les services de proximité

Une présence territoriale minimale est garantie par le contrat de service public même si celle-ci s'organise en partenariat avec des communes ou des commerçants.

« La Poste s'engage aux côtés des territoires. Elle contribue à la qualité du lien social, participe au développement des territoires et lutte contre le changement climatique. » (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

Des nouveaux services de proximité baptisés « *facteurs Services +* » sont également développés : portage de médicaments, visite de personnes âgées, portage médiathèque de CD et DVD par exemple. « *La confiance des français dans leur facteur est la base du bouquet d'offres de proximité «Facteurs Services +* », qui s'enrichit de deux services innovants à destination des personnes en situation vulnérable ou isolées en 2010. Pour simplifier la vie des clients malades, à mobilité réduite ou non véhiculés, La Poste propose aux 22 000 pharmacies de France une offre de portage de médicaments. Plus de 100 officines ont déjà signé une convention avec La Poste et, début 2011, un groupement de 1 300 pharmacies réparties sur le territoire national propose à 80 de ses adhérents, désireux d'offrir davantage de services à leurs clients, d'utiliser cette prestation. Aider au maintien à leur domicile des personnes en situation vulnérable, c'est l'objectif du service « *Bonjour Facteur !* ». Il consiste en une visite par les facteurs de personnes identifiées par le donneur d'ordre (collectivités territoriales, associations, assureurs, mutualistes...), deux ou six jours par semaine, que la personne ait du courrier ou non ce jour-là. Lors de sa visite, le facteur s'assure que la personne va bien et donne immédiatement l'alerte au contact désigné par le donneur d'ordre si besoin. « *Bonjour Facteur !* » permet de maintenir un lien social vital pour la personne et est très économique pour la collectivité. » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

2.3.1.2 Domaine environnemental

1/ La politique Transport pour réduire la facture énergétique et les émissions de CO2

La Poste s'est fixée pour objectif de réduire ses émissions de CO2 de 12 % d'ici à 2012 (par rapport à 2007), en développant notamment le parc de **véhicules électriques** et **le transport ferroviaire** et en mettant en place un vaste programme d'**éco-conduite**. En 2010, les émissions de CO2 liées au transport sont néanmoins en hausse de 1,9 % et les émissions liées au bâtiment en hausse de 2,36 % comme le souligne le rapport d'activité et de DD qui met en lumière les difficultés auxquelles La Poste est confrontée pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe (voir annexe 4).

Elle poursuit sa politique de déploiement de transports électriques.

« Avec l'acquisition de 4 700 vélos à assistance électrique, 140 voitures et 100 quads électriques supplémentaires en 2010, le parc électrique passe à 8 310 véhicules et sera porté à 10 530 en 2011. » (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

La Poste a prévu de commander 10 000 véhicules électriques, soit près du quart de sa flotte. Une mission a été confiée par le Gouvernement à Jean Paul Bailly pour fédérer les besoins en véhicules électriques des entreprises et atteindre la masse critique pour faire émerger une filière française. Les 20 acteurs privés et publics participant à la démarche se sont engagés sur une première commande groupée de 50 000 véhicules électriques minimum à partir de fin 2011.

La Poste cherche également à développer le fret ferroviaire. « En 2010, La Poste a inauguré le transport du courrier publicitaire par fret ferroviaire. SNCF Geodis, opérateur global de la chaîne logistique, et TAB, société de transport ferroviaire, l'accompagnent dans la mise en place d'une logistique qui permettra d'acheminer à terme 2 milliards de plis par an par voie ferroviaire, soit 50 % du courrier publicitaire. Les axes Lille-Marseille, Lille-Lyon et Lille-Bordeaux sont d'ores et déjà ouverts et assurent le transport de 15 % des volumes de courrier publicitaire, soit 350 millions de plis par an. Un mode plus respectueux de l'environnement – un seul train transporte l'équivalent de 25 semi-remorques – et fiable, qui promet de renforcer la qualité du service. » (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

Le développement de **l'éco-conduite constitue un axe fort.** « À fin 2010, 60 021 collaborateurs ont été formés à une conduite plus économe en carburant (6 % d'économies en moyenne) et en CO₂, soit près de 60 000 facteurs, plus de 500 conducteurs de poids lourds et 1 565 agents de l'Enseigne. » (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

2/ Le développement de nouveaux services filialisés

Capitalisant sur son expérience en matière d'éco-conduite et de mobilité, La Poste a créée deux filiales :

- **Mobigreen** pour développer une offre de formation à l'éco-conduite (La SNCF a récemment eu recours aux services de cette filiale).
- **Greenovia**, conseil en gestion de flotte automobile.

3/Des locaux plus économes en énergie et plus respectueux de l'environnement

Ce chantier est très vaste car La Poste dispose d'un important parc immobilier ; il n'a été ouvert que très récemment.

Poste Immo a lancé une campagne d'audit énergétique en 2009 qui a concerné 650 bâtiments à fin 2010. « Les résultats permettront de déterminer une consommation de référence et d'élaborer des plans de rénovation à dix ans, visant à réduire la consommation d'énergie en conformité avec les exigences du Grenelle. Pour la rénovation de bâtiments, comme le siège social de la Banque, la norme Haute Qualité Environnementale est appliquée. Par anticipation de la future réglementation thermique « RT2012 », Poste Immo et le Courrier ont intégré, pour toutes les constructions neuves, dans le cahier des charges, les exigences du label « Bâtiment Basse Consommation », soit une amélioration de 50 % de la performance énergétique actuelle. Un bail vert est proposé aux locataires

pour garantir la performance environnementale dans l'utilisation du bâtiment. » (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

« L'Enseigne, assumant sa responsabilité de locataire, a déployé environ 300 horloges de programmation et de régulation du chauffage, qui représente 69 % de l'énergie consommée et 87 % des émissions de CO2 des bureaux de poste. Un travail important a été mené avec Poste Immo pour définir le programme de rénovation thermique des bureaux de poste transformés en Espaces Service Client qui sera déployé à partir de 2011 sur les bureaux de poste patrimoniaux. L'autre grand chantier de L'Enseigne a porté sur l'éclairage des Espaces Service Client, à la fois performant, économe et créateur d'une ambiance digne d'une grande enseigne de distribution. Le test d'automates basse consommation complète les initiatives de L'Enseigne en matière d'efficacité énergétique. » (Rapport d'activité et de développement Responsable 2010).

4/ La certification ISO 14 001 des Plateformes

En 2010, les 15 plates-formes ColiPoste ont reçu la certification ISO 14001 de leur système de management environnemental. Celui-ci a permis d'améliorer la gestion des déchets, de réduire les consommations d'énergie et d'eau, et de prévenir les risques de pollution.

5/ Le papier responsable

La part de papier responsable consommé a progressé de 17 points ces deux dernières années pour atteindre 79 % du papier en 2010. La Poste s'est fixée l'objectif de 100 % de papier responsable d'ici à la fin de 2012.

2.3.1.3 Produits et services responsables

1/ Les achats responsables

La politique des achats responsable se traduit par :

- Le déploiement de la charte « achats responsables » lancée en 2008.
- Le déploiement du référentiel d'autoévaluation « Achats responsables » lancé en 2008.
- La poursuite de la politique d'achats de tenues en coton équitable lancée avec Armor-Lux et poursuivie par l'équipement du personnel de L'Enseigne en gilets.
- Le développement des achats solidaires. Membre fondateur de l'association Pas@Pas, La Poste a co-construit sa plate-forme Web lancée en 2010. Elle permet aux acheteurs membres d'accéder à 7500 entreprises des secteurs adaptés, protégés et de l'insertion.

2/ Le marketing responsable

Le développement d'une politique d'offre de produits responsable se poursuit. *« Après deux années de mobilisation des équipes marketing, la démarche est désormais structurée. Le référentiel «marketing responsable », accessible via un intranet, permet aux chefs de produit d'évaluer la maturité, en termes de performance environnementale, sociale et sociétale, d'une offre existante ou nouvelle à toutes les étapes : de la conception à la distribution, au service après-vente et jusqu'à la fin de vie. Au Courrier, 90 % des offres en chiffre d'affaires ont été passées au crible du référentiel à fin 2010 et assorties d'axes de progrès. GeoPost a adapté le référentiel de La Poste au marché du Colis et*

l'a traduit à l'usage des directeurs marketing de ses filiales en Europe. ». (Rapport d'activité et de développement responsable 2010).

3/ Investissement socialement responsable (ISR)

La Banque Postale a enrichi sa gamme « Investir autrement », maintenant composée de cinq fonds d'investissement socialement responsable qui ont tous obtenu le label Novethic 2010. A partir d'un univers initial d'entreprises de la zone euros, la Banque Postale Asset management croise les évaluations ESG (Environnement, Social et Gouvernance) des agences de notation sociétale et ses propres analyses pour sélectionner les entreprises « best in class » qui sont ensuite passées au crible d'un filtre financier pour aboutir à l'univers des entreprises constituant ses portefeuilles de fonds ISR. La Banque Postale dispose aussi de fonds solidaires ou de partage (qui distribuent un pourcentage de revenus en faveur d'une cause : emploi, solidarité, logement, etc.).

2.3.1.4 Les indicateurs

Dans son rapport d'activité et de développement responsable 2010, La Poste réalise un panorama des indicateurs de développement responsable (présenté en annexe 4) classés de la manière suivante :

- Indicateurs qualité (attente, satisfaction)
- Indicateurs environnementaux (CO2 transport et bâtiment, papier responsable)
- Indicateurs diversité et sociétaux (hommes/femmes, quartiers sensibles handicap)
- Indicateurs sociaux (pourcentage de CDI, accidents du travail)

La Poste ne présente dans ce document que quelques indicateurs choisis. Si elle précise que sa méthodologie suit en partie la GRI, Global Reporting Initiative, elle ne recourt à la certification des indicateurs par ses commissaires aux comptes que depuis 2009 sur une portion réduite d'indicateurs qu'elle envisage d'élargir à l'avenir.

2.3.2 Les thématiques développées dans nos entretiens

Il semble intéressant de mobiliser nos entretiens pour évaluer l'appropriation et les perceptions des thématiques sociales et environnementales affichées comme des enjeux dans le rapport d'activité et de développement responsable 2010.

Le tableau ci-dessous détaille la fréquence des références et des sources pour chacun des codes identifiés dans notre recherche.

Tableau 10 Thèmes sociaux, environnementaux et sociétaux à La Poste

	Thèmes	Sources	Références
Thèmes sociaux		24	136
	handicap	17	36
	Egalité hommes femmes	12	23
	diversité ethnique, sociale	11 (non significatif) ⁴²	15
	Bien-être/ risques psychosociaux	12	39
	accompagnement restructuration	9	25
	CDD	8	10
	Senior	2	2
Thèmes environnementaux		25	145
	transport	19	71
	Achats	14	25
	bâtiment	11	15
	Energie	9	12
	Déchets	7	17
	CO2	6	22
	Produits	4	5
Thèmes sociétaux		11	21

Les thèmes environnementaux et sociaux semblent également représentés dans nos entretiens. Parmi les thèmes sociaux, le handicap est le plus cité, suivi du bien-être au travail ou des risques psychosociaux et de l'accompagnement des restructurations. En troisième position arrive l'égalité hommes-femmes. Le thème des CDD est surtout cité par des managers et des responsables RH.

La question du bien-être au travail est en train de devenir un thème majeur de la responsabilité sociale de l'entreprise, traduisant les tensions humaines engendrées par le passage à l'économie de marché.

Parmi les thèmes environnementaux, le transport arrive en tête en raison de la politique en matière d'éco-conduite et de véhicules électriques. Le thème des achats est aussi très représenté. Suivent bâtiment, déchets, énergie. Les chiffres indiqués pour le CO2 ne sont pas représentatifs car ce thème est sous-jacent dans les codes transport, bâtiment et énergie.

⁴² Ces thèmes ont été abordés mais peu d'exemples sont fournis concernant des politiques locales autour de la diversité en termes d'origine sociale ou ethnique

2.3.2.1 Les thèmes sociaux

Il est à noter que les thèmes sociaux sont l'objet de négociations au plan national avec les organisations syndicales et que des accords collectifs ont été signés sur la plupart de ces thèmes : handicap, égalité hommes-femmes, égalité des chances, etc.... Ces accords sont déclinés sous forme d'accords par métier puis d'accords sur les territoires signés avec les représentants syndicaux locaux. La culture de l'accord collectif est profondément ancrée à La Poste comme le montre cet extrait du site Web concernant le métier Courrier.

Extrait site Web -Cap Qualité Courrier : une dynamique sociale fondée sur la culture de l'accord

- **Juin 2004** : accord national sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste.
- **Novembre 2004** : accords de Vaugirard qui structurent la mise en œuvre d'un nouveau modèle social au Courrier
- **Juillet 2005** : accord sur la formation professionnelle, le développement et la valorisation des compétences et des qualifications.
- **Juin 2006** : accord promotion, fondé sur l'écoute et le management.
- **Janvier 2007** : accord sur le développement professionnel des facteurs.
- **Juin 2007** : accord portant sur le renforcement des mesures en faveur du personnel du Courrier exerçant en nuit.
- **Juillet 2008** : signature d'un accord social avec 4 organisations syndicales sur l'égalité hommes-femmes au Courrier
- **Décembre 2008** : signature d'un accord avec 3 organisations syndicales sur l'emploi des travailleurs handicapés et postiers en situation d'aptitude réduite à leur poste de travail.

La diversité

Concernant la Diversité au sens large, un cadre Dirigeant DD met en lumière la nouveauté de cette thématique à La Poste. « *La Poste était plus dans une logique de gestion de son personnel que dans une logique de politique de diversité. On gérait ce qu'on avait, mais on ne se posait pas la question de savoir si on pouvait avoir des gens différents, si on pouvait donner autant de responsabilités à tel type de gens qu'à tel type de gens (je pense à l'inégalité hommes-femmes, etc.). On ne se posait pas du tout la question. Maintenant, on est dans la phase où tout le monde est d'accord* ».

- **Egalité hommes-femmes**

Le taux de féminisation varie suivant les métiers. Il est de 27 % au Colis, métier physique par nature et à l'inverse de 70 % à la Banque Postale dans la région Sud-Ouest. Les politiques d'égalité hommes/femmes semblent se déployer localement et nous avons pu recueillir les témoignages suivants.

« *Concernant la politique salariale, les maternités auraient pu jouer ou ont joué sur les parts variables, puisque les managers avaient tendance à faire un prorata temporis. Et là, dans les accords,*

des consignes ont été déclinées pour neutraliser le temps de la maternité. L'impact sur les parts variables ne devrait plus avoir lieu. » (Un Cadre RH Enseigne).

« Je pense à un projet de promotions locales internes qui a récemment eu lieu. Le premier critère est la compétence. Mais, à un moment donné, nous nous sommes aussi posé la question de la parité hommes-femmes. Ce sont des questions qui sont présentes. Quand je vous disais que les gestions de projets intègrent aujourd'hui ces dimensions, c'est une réalité. » (Un cadre terrain Courrier).

« Avant, quand je suis entré il y a quelque temps, c'était 30 % de femmes et 70 % d'hommes. Maintenant on s'approche de la mixité, mais dans les services de la distribution on est à 40 % d'hommes et 60 % de femmes. Pourtant, ce sont des métiers du matin. Mais comme ce n'est que du matin, c'est généralement fini en début d'après-midi. Donc, ça intéresse pas mal de monde. » (Un Cadre terrain Courrier).

« Il y a un certain nombre de dispositifs. Je vais donner un exemple : on a un système de détection des compétences qui fait qu'on va rechercher, pour intégration d'un vivier, des jeunes potentiels. On dit « jeunes potentiels » parce que pour intégrer ce vivier, il faut avoir moins de 35 ans. Sauf qu'il n'y a pas de limite si c'est une femme et qu'elle a eu son parcours interrompu par des congés maternité, etc. Là, la limite d'âge saute. » (Un Cadre RH Courrier).

Des délégués syndicaux émettent cependant des réserves. *« La Poste dit que l'égalité salariale est bonne et qu'il y a 100 euros d'écart à la fin. 100 euros d'écart oui, quand on regarde la ligne finale. Sauf que si on regarde les grilles de classification, avec ce qu'on appelle la classe 1, donc les agents d'exécution de premier niveau et de deuxième niveau, la maîtrise et l'encadrement, on s'aperçoit que dans ce qui représente plus de 60 % de la masse salariale du groupe (en classe 1 et en classe 2), il y a 1 000 euros d'écart entre les hommes et les femmes ! Ce sont les quelques salaires de cadres et de cadres supérieurs qui rétablissent l'équilibre. La Poste communique sur les derniers chiffres, mais elle oublie de donner les autres ! Sur 60 %, il y a quand même 1 000 euros d'écart. On n'est donc pas vraiment dans l'égalité salariale. » (Un délégué syndical Colis).*

« Dans les directions, il y a beaucoup plus d'hommes que de femmes, chez les cadres surtout, et encore plus chez les cadres supérieurs. A La Poste, ils n'échappent pas à ça. Vous prenez le dernier bilan social, et vous voyez une grosse différence, surtout chez les cadres supérieurs, entre les hommes et les femmes. » (Un délégué syndical Enseigne).

- **Handicap**

Le handicap est un enjeu sociétal mais aussi un enjeu économique pour La Poste, avec le passage en SA qui élargit ses obligations. Jusqu'en 2011, le taux de 6 % des bénéficiaires de l'obligation d'emploi imposé aux administrations de la fonction publique par la loi de février 2005 n'est pas atteint pour l'ensemble des métiers du groupe bien qu'il s'en approche. Le groupe s'acquitte de ce fait depuis 2006 d'une contribution de plus de 7 millions d'euros par an auprès du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées de la Fonction Publique (FIPHFP). Après le passage en SA, la contribution à l'AGEFIPH pourrait atteindre 17 millions d'euros en 2012. En effet, les critères de déclaration imposés par l'AGEFIPH⁴³ (organisme collecteur depuis le passage en SA) sont différents. Les travailleurs en situation d'inaptitude par rapport à leur poste de travail ne seront plus comptabilisés quand ils ne

⁴³ Association de Gestion du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées

sont pas reconnus par la COTOREP (alors qu'ils l'étaient jusqu'alors) ce qui pourrait réduire d'un point le pourcentage de personnes handicapées dans les déclarations du groupe. La Poste doit également mettre en conformité ses locaux d'ici 2015.

« On a un budget d'un million d'euros cette année pour déployer les équipements dans les bureaux non modernisés. Dans les bureaux que l'on modernise, l'équipement est embarqué d'office. L'objectif est de mettre sous tension, en territoires, les responsables projets pour qu'ils n'oublient pas de l'embarquer. Et après, on a un budget complémentaire. Parce que si on veut être en conformité d'ici à fin 2014, il faut progressivement mettre à niveau l'ensemble des bureaux de poste. » (Un cadre Dirigeant DD Enseigne).

De nombreux projets sont menés en région sur l'accessibilité des locaux pour les personnes handicapées (handicap visuel, auditif ou moteur). De multiples exemples d'aménagements réalisés pour faciliter le travail de personnes handicapés nous ont été cités. Des budgets spécifiques sont alloués à cette fin.

« Plutôt que d'acheter des prestations à distance sans qu'on puisse réellement intégrer des agents en situation de handicap dans notre entreprise, ce que j'ai demandé - ça a été fait depuis - est qu'on utilise les services d'un atelier protégé directement sur site. Physiquement, une voire deux personnes travaillent à plein temps dans l'année, viennent nous aider pour faire des archives et scanner des documents. » (Un cadre fonctionnel Banque).

« Nous avons un facteur sourd-muet. Sa position est aménagée, parce qu'il fait du vélo. Nous lui avons fourni un portable avec des messages pré-enregistrés du type « je suis votre facteur et je viens vous livrer un recommandé ». » (Un cadre opérationnel Courrier).

« Sur tous les établissements Courrier de Toulouse et de la proche banlieue, il y a toujours une tournée piéton qui est réservée à du personnel à reclasser. La difficulté que nous avons au Courrier, c'est que nous générons un certain nombre d'inaptitudes, qui peuvent être des inaptitudes au port des charges, des inaptitudes physiques, ce qu'on appelle « la maladie du trieur », c'est-à-dire un problème à l'épaule, au coude ou au poignet qui fait qu'il y a des gestes répétitifs qu'on ne peut plus faire. Nous réservons un certain nombre de tournées à ces personnes, et nous intégrons du personnel extérieur classifié C3R (reclassement, réorientation, réadaptation), c'est du jargon local, ce sont des personnels à reclasser pour inaptitude physique générée par La Poste. » (Un cadre fonctionnel Courrier).

« L'année dernière, on a recruté six personnes travailleurs handicapés en CDI, et l'année d'avant trois ou quatre. On était objectif sur un nombre de recrutements à réaliser par an » (Un cadre RH Banque).

Des délégués syndicaux considèrent que La Poste n'essaie plus de (ou n'arrive plus à) reclasser des salariés inaptes dans d'autres métiers.

« Sur le Colis, notamment dans la région parisienne où il y a un sacré turnover, l'année dernière c'était plus de 100 cas de licenciement pour des problèmes d'inaptitude physique. Ce sont des gens qu'on pousse à la porte, voire qu'on accompagne par des départs arrangés. On négocie à l'amiable, comme ça on dit que ce n'est pas un licenciement. » (Un délégué syndical Colis).

« En plus, ils voudraient intégrer les gens que La Poste a elle-même usés. Vous prenez un facteur qui a fait trente ans avec sa sacoche et tout : il arrive un moment où il a un blocage au niveau du dos, et donc il passe dans une commission et on lui dit qu'il n'est plus apte à la distribution. Il faut donc lui trouver un autre boulot. C'est ce qu'on appelle les « inaptes » à la distribution. Actuellement, La Poste est en difficulté avec toute cette population dite inapte. Cela peut aussi être inapte au guichet, parce qu'on est en dépression et qu'on ne supporte plus d'être au guichet. La Poste est en difficulté avec ses inaptes. On les dirige actuellement vers des commissions de réforme. On n'essaie plus de leur proposer quelque chose, on n'a plus rien à leur proposer. On a enfermé les gens dans des métiers, et il n'y a plus de passerelles. Des gens se retrouvent sur certains grades avec une inaptitude, et on n'a plus rien à leur proposer » (Un délégué syndical Enseigne).

« Tous les managers ont des objectifs de « caps », comme on appelle ça. Votre cap est de 400 emplois, et vous devez le respecter. Si le gars du Courrier téléphone à un manager pour lui dire « je suis embêté, j'ai quelqu'un là qu'il faudrait recycler », le manager lui dit « non, ça n'entre pas dans mon cap ». Donc, il n'y a plus de passerelle. Les Chèques postaux ne prennent plus des gens. A une époque, quand il y avait des gens qui étaient inaptes, souvent, ils finissaient en service arrière des bureaux de poste ou en centre de tri. Il y a eu une certaine époque où La Poste recrutait des gens qui avaient un niveau intellectuel « bas », je mets des guillemets. La Poste recrutait ces gens-là, on leur trouvait une utilité, ils avaient un certain boulot qui leur était dédié, qu'ils pouvaient faire et qu'ils faisaient bien. Cela n'existe plus maintenant. Sur l'inaptitude et le handicap à La Poste, j'ai des doutes. On va mettre un non-voyant à un standard... je trouve que c'est hypocrite. » (Un délégué syndical Courrier).

Les négociations syndicales les plus récentes semblent s'attaquer à cette question prégnante du maintien dans l'emploi de postiers en situation d'inaptitude.

- **Mixité sociale**

Peu d'initiatives semblent menées localement pour favoriser la mixité sociale des embauches mais il est important de préciser qu'il n'y a quasiment plus de recrutement dans les différents métiers dans la région. « On travaille régulièrement avec FACE⁴⁴ par rapport aux quartiers sensibles. Sur cette DOTC, nous avons un seul établissement sur quartier sensible, l'établissement du Mirail. Pour ce qui est de FACE, j'ai eu à travailler avec eux plusieurs fois sur des choses qu'ils organisent. En définitive, j'y vais pour représenter La Poste, présenter notre maison » (Un cadre Courrier RH).

- **Bien-être /Risques psychosociaux**

La Poste utilise souvent cette formule : La Poste a un modèle social d'« employeur développeur ».

« Ce modèle est basé sur le temps plein ou le temps partiel souhaité. Il n'y a pas de temps partiel s'il n'est pas souhaité. Il est aussi basé sur du CDI. Ça, quelque part, c'est un choix fondateur - enfin important, puisque nos concurrents européens font l'inverse. Ils ont des modèles sociaux low cost. » (Un cadre Dirigeant Courrier DD).

« L'idée étant de construire un modèle permettant aux agents de gagner en compétence au travers du processus de modernisation. Celui-ci ne saurait se limiter à des réorganisations imposant des

⁴⁴ Fondation Agir Contre l'Exclusion

mobilités fonctionnelles et géographiques sans contrepartie. « Derrière, on y met tout ce qui est fait en termes de formation, mais c'est aussi tout ce qui passe par la reconnaissance, la reconnaissance des compétences des agents, par la part variable, par la promotion, par la revalorisation salariale. » (Un cadre RH courrier).

« On fait de plus en plus de formations, on veille à leur employabilité - parce qu'ils seront de plus en plus mobiles. » (Un cadre DD Courrier).

La dégradation du bien-être au travail est un sujet de préoccupation pour les personnes que nous avons rencontrées. *« On est mauvais sur l'absentéisme. On a un taux de fréquence important, donc il faut qu'on travaille dessus. On a, de façon générale, un bien-être au travail qui se dégrade. C'est vrai partout. Ça se dégrade, et il faut qu'on fasse attention. » (Un cadre DD Courrier).*

Certaines pistes de solutions atypiques émergent parfois. *« J'ai fait nettoyer cette salle et j'en ai fait une anti-salle de repos avec la presse, avec le coin internet etc. Dans le même temps, j'avais une salle de repos où personne n'allait. Je l'ai déménagé. On a été chez Decathlon, on a pris des trucs pour faire de la gymnastique, du vélo etc. Et on a eu une initiative de faire venir une dame qui fait des massages. Elle vient deux ou trois fois par semaine et les agents qui veulent peuvent se faire masser dans la Banque Postale. Il paraît qu'on n'a pas le droit du tout de faire cela. Moi, je considère que c'est ma marge d'initiative locale. Et si ça peut me faire moins de congés maladie, j'ai gagné » (Un cadre Dirigeant Banque).*

Mais des problèmes profonds existent liés à l'intensité des réorganisations permanentes.

« On pourrait penser que parce que les gens ont une rémunération à la fin du mois, c'est facile pour eux ; or c'étaient des gens qui étaient vraiment blessés. C'est un sujet sur lequel il va falloir qu'on retravaille, parce que La Poste se réorganise beaucoup, et il y a beaucoup de gens sur le banc de touche dont on ne s'occupe pas suffisamment. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

« On avait déterminé (je vous parle de 1993-1994) qu'il fallait absolument qu'il y ait un entretien de séparation, c'est-à-dire que le manager explique à son collaborateur que La Poste est en réorientation, qu'il va l'aider, l'accompagner à la recherche d'un nouveau poste, qu'il a des services dédiés pour l'accompagner, pour voir ce qui peut se présenter en termes d'offres. Cet entretien de séparation n'a plus lieu. Aujourd'hui, on a des postiers qui apprennent des réorganisations par téléphone ! Ils apprennent que demain ils n'ont plus de poste par téléphone ! J'étais sur un bureau dernièrement qui va être en travaux et qui va être fusionné à un autre. Cela veut dire que ce bureau qui va être rattaché à un autre perd son chef d'établissement. Aujourd'hui, il me dit : « je ne suis plus rien, je ne sais pas quoi faire ». Je me souviens que dans le Rhône, mon patron disait : « ceux qui m'intéressent, c'est ceux qui sont sur le banc de touche ». Aujourd'hui le banc de touche, on ne le prend pas assez en compte. Et aujourd'hui, le taux de congés de maladie augmente chez les guichetiers, chez les conseillers bancaires et aussi maintenant chez les cadres supérieurs, parce que justement ils vivent ces réorientations. On a une difficulté aujourd'hui, c'est qu'il y a de moins en moins de postes. Donc automatiquement, les offres d'emploi, les offres de mobilité, il n'y en a plus beaucoup. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

Orange est dans tous les esprits.

« Orange, je pense qu'ils sont plus confrontés à des problèmes de concurrence, auxquels on va être confrontés à partir de 2011. Je pense qu'au niveau du dialogue social notamment, beaucoup d'erreurs ont été faites dans ce domaine. Dialogue social, je parle de dialogue avec les gens qui travaillent, les agents, les salariés, et également du dialogue avec les organisations syndicales. Je ne sais pas si le dialogue est aussi développé que chez nous. A partir d'un moment, il y a quand même des grosses tensions qui s'exercent. De ce fait, des gens plus fragiles se retrouvent confrontés à des choses qui ne sont pas faciles à vivre et qui les amènent à faire, malheureusement, des actes de désespoir. Ce n'est pas encore, et j'espère ne le sera pas, le cas à La Poste. A La Poste à l'heure actuelle, sur ce territoire, malgré toutes les réorganisations qu'il y a eu depuis quatre, cinq ans, à ma connaissance il n'y a pas eu de cas semblable » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

« Des formations sur le stress sont organisées pour les managers. Très clairement, on est en risque. L'objectif justement est de ne pas aller trop loin, et c'est d'être responsable dans la façon dont on conduit ce changement. Il faut donc être très vigilants sur des repères ou des signaux d'alerte, et faire coïncider, entre le sens et les discours, la volonté managériale d'y arriver de cette façon-là en territoire.[...] Ce que nous demandent le Premier ministre et Christian Estrosi, c'est de concilier le bien-être au travail avec nos projets de modernisation » (Un cadre DD Enseigne).

« On se retrouve aujourd'hui avec des gens qui ont vingt ans d'ancienneté et qui n'ont pas de poste à la fin de l'année. On leur propose en attendant d'aller remplacer les collègues l'été dans d'autres services. Ça ne passe pas ! On n'a pas passé vingt ans dans un service pour se retrouver « bouche-trou » ! Donc, c'est un peu tendu. » (Un délégué syndical Banque).

Clot (2010) met en évidence deux facteurs principaux à l'origine des situations de mal-être au travail : la dissolution des collectifs et l'empêchement de bien faire son travail. Et à l'encontre des solutions trop globalisantes imposées par le haut, il promeut la mise en œuvre au sein des entreprises de discussions autour de la qualité du travail.

Le dialogue social est très développé à La Poste et la présence syndicale forte, du Siège à l'échelon local, en passant par les métiers ; l'intensité de ce dialogue a sans doute permis jusqu'à présent une plus grande vigilance sur les questions de bien-être au travail mais l'équilibre demeure fragile. Les médecins de prévention de La Poste ont adressé un courrier au Président du groupe La Poste en 2010 pour alerter la direction sur « des suicides ou des tentatives de suicides dont on peut penser qu'ils sont exclusivement liés à des situations de vie professionnelle », des accidents du travail en forte augmentation (+ 33% en huit ans selon SUD), ou encore un taux d'absentéisme pour maladie en forte progression.

- **Accompagnement restructuration**

Les risques psychosociaux sont indubitablement liés aux politiques de modernisation. La Poste est depuis quelques années en restructuration permanente.

« L'ensemble des postiers de Midi-Pyrénées ont vu, sur ces quatre dernières années, a minima une ou deux fois leurs horaires changer, les organisations changer, voire pour certains leur métier changer. » (Un cadre Dirigeant Courrier).

Lorsque des postes sont vacants, les responsables RH ont recours au « comblement » pour reprendre le vocable de La Poste. *« On privilégie les ressources internes. On ne laisse pas de côté un salarié qui n'a plus de boulot, pour aller recruter ailleurs, à l'extérieur. Donc, quand on dit « priorité sur les ressources internes », c'est d'abord les ressources internes du territoire, bien sûr, puis du métier du Courrier, puis éventuellement, s'il y a encore besoin, des autres métiers de la maison mère voire du groupe La Poste. On a un système, qui est piloté par le Corporate, de bourse d'emploi nationale. Tous les postiers y ont accès, y compris à partir de leur messagerie personnelle, chez eux à domicile. »* (Un cadre RH Courrier).

Ces réorganisations permanentes s'accompagnent d'un dialogue social très développé avec les organisations syndicales pour faciliter ces changements, tous sources de stress et de situations individuelles potentiellement critiques.

« Il faut faire passer ces projets parce que c'est un objectif, un projet qui doit passer n'est pas discutable. En revanche, les modalités d'accompagnement et de mise en œuvre doivent être concertées et discutées avec les organisations syndicales. Et donc, je suis garante du climat social sur le territoire. » (Un cadre RH Enseigne).

« Sur une année, on a une centaine de Commissions Techniques Paritaires (CTP). Ça fait beaucoup. A part en période estivale, tout le reste du temps vous pouvez dire que vous avez trois ou quatre CTP par mois. » (Un cadre fonctionnel courrier). *« On est la DOTC où il y a le plus d'accords collectifs signés, puisque depuis 2005 on a dû franchir allègrement le palier des 150 accords collectifs signés. Dans 90 % des cas, c'étaient des accords d'organisation »* (Un cadre Dirigeant Courrier en 2009).

Si le nombre de réunions de dialogue n'est pas contesté par les syndicats, la réalité de ce dialogue social l'est parfois. *« La Poste communique beaucoup sur ça, en faisant croire qu'elle fait du dialogue. Elle organise beaucoup de réunions, c'est vrai. Elle organise énormément de réunions. En plus, on est en restructuration permanente. Pendant qu'elle nous occupe dans les bureaux, elle peut faire ce qu'elle veut ! C'est pourquoi je dis - et c'est vrai - que ce sont des réunions d'information, ce n'est pas du dialogue. Ce ne sont pas des réunions d'échange, vous ne pouvez pas échanger. Par rapport au parallèle avec le privé, à la rigueur je préfère avoir ne serait-ce que deux ou trois réunions dans l'année où il y ait vraiment un échange et où on puisse avancer. »* (Un délégué syndical Colis).

Aux réorganisations s'ajoutent des compressions d'effectifs liées à ce que les Dirigeants appellent des mutualisations de services sur le territoire et les syndicats des délocalisations. Au centre financier de la Banque Postale Toulouse, le personnel est passé de 740 personnes physiques à 612 emplois en 4 ans.

« Quand je suis arrivé en 1981, on était 1 200 salariés, quasiment tous à temps complet. Aujourd'hui, on est 680, dont 25 % travaillent à temps partiel. En termes d'emploi, c'est plus de la moitié qui ont été supprimés. » (Un Délégué syndical banque).

« Dans le même temps, il y a un accord national des métiers bancaires qui a été signé sur la période 2007-2010 qui donne plein de choses dont une garantie de travailler dans son centre même si on perd son activité. C'est une garantie pour tous les agents. » (Un cadre fonctionnel Banque).

« En fait, depuis que je suis ici, je n'arrête pas de regrouper ou de fermer des activités, mais aussi d'en développer d'autres. Et à chaque fois, avec quand même à la clé un avantage promotionnel pour les

agents - sauf quand ça fait une véritable remise en cause. On ne fait jamais de plans sociaux en tant que tels. On fait des mobilités inter-centres, mais elles n'ont pas beaucoup de succès parce que les gens qui sont à Toulouse ont la plupart du temps travaillé 15-20 ans à Paris puis sont partis de Paris vers Toulouse. Ils y sont depuis 15-20 ans et ils sont mobiles à pas plus de 40 kilomètres d'ici. Les autres métiers ne recrutent pas. [...]Après, ce que nous faisons, c'est que nous utilisons toute la batterie de mesures de départs anticipés. On fait des départs à partir de 56 ans et demi, 57 ans. Ce sont, on pourrait appeler ça des temps partiels accompagnement conseil ou des temps partiels où la personne, par exemple a 57 ans, a fait sa demande, s'engage à partir à la retraite à 60 ans et pendant 18 mois travaille et est payée à 80 ou 70%, ça dépend. Et pendant 18 mois entre les 58 ans et demi et les 60 ans, elle ne travaille plus. Elle n'est plus physiquement présente mais elle est dans mon effectif et je continue à la payer 70%. [...] Depuis deux ans, en effet, nous sommes passés à un régime accéléré de nos réorganisations. Depuis deux ans, je ne passe pas un trimestre sans mettre en place de nouveaux outils et sans mettre en place des réorganisations. Et sans organiser des CHSCT, des CTP etc. Mon quotidien n'est pas forcément un métier de banquier. [...]En apparence, ça paraît calme etc., mais il y a une vraie violence. En plus, elle est concentrée, puisque là je regroupe 600 voire 700 personnes physiques sur le même site. Donc dès qu'il y a un incident, ça remonte aussitôt et je peux avoir 100 personnes dans le couloir de mon bureau. » (Un cadre Dirigeant Banque).

Quand une entité de La Poste se restructure, elle doit organiser une CTP, Commission Technique Paritaire et des CDSP, Commissions de Dialogue Social de La Poste, instances de pré-négociation, dans lesquelles sont discutées les conditions de mise en œuvre, d'accompagnement du personnel en matière de formation, d'installation physique et d'horaires. Un cadre Dirigeant Banque donne l'exemple d'une récente réorganisation « *Ceux qui avaient des horaires de brigade (un jour matin, un jour après-midi), ils ou elles arrivent sur un nouveau service où il nous faut vraiment de la présence entre 8 heures du matin et 18 heures parce qu'il y a une activité téléphone : on ne peut pas les laisser en brigade, sinon on déséquilibre. Donc il faut négocier. On a des gens qui sont sur leur ancien service, qui ont des horaires, et plutôt que de leur dire "dès votre prise de fonctions dans ce nouveau service vous passez aux nouveaux horaires", on leur dit "on vous laisse trois mois, six mois, un an pour vous adapter". Donc nous, ici, on a choisi la solution un an - contre l'avis de tous mes responsables opérationnels qui m'ont dit "mais non, à Nancy ils ont fait trois mois, Strasbourg ils ont fait six mois, pourquoi nous à Toulouse on fait 12 mois ?". On fait 12 mois parce que psychologiquement, les gens vont se dire "j'ai 12 mois pour m'organiser". Mais vous verrez qu'au bout de trois mois ou de six mois, d'eux-mêmes ils vont venir aux nouveaux horaires. Parce qu'ils vont réfléchir. Ils vont voir leurs intérêts. Ils vont croiser avec les horaires de train etc. En fait, j'ai gagné : à moins d'un an, 80% ont accepté les nouveaux horaires. Et souvent, à leur avantage. Parce que souvent, ils ont gagné 15 ou 30 minutes le matin pour le train ».*

- **CDD**

A la suite de nombreuses plaintes de salariés multipliant les CDD, La Poste a signé avec les délégués syndicaux en 2004 « les Accords de Vaugirard » (du nom du siège de La Poste à Paris) à la suite desquels beaucoup de CDD ont été transformé en CDI. La Poste, avec les accords de Vaugirard, affirme un modèle d'entreprise citoyenne qui emploie essentiellement des CDI et dont l'ensemble des temps partiels sont des temps partiels choisis. Cet accord est aujourd'hui présenté comme l'un des volets de la politique de développement responsable du groupe.

« La CGT les a signés. Sur trois ans, ils permettaient de transformer l'ensemble des CDD ou CDI à temps partiel en CDI à temps complet. »[...] «Ces accords n'ont cependant pas eu d'effet sur le recours à l'intérim « Si on veut aller un peu plus loin, selon la présentation qu'on a eue il y a deux ou trois semaines, l'année dernière l'intérim était à 190 K€ et il est passé à 400 K€ pour cette année ». (Un délégué syndical Colis).

La portée de ces accords est parfois limitée par le recours à l'intérim.

2.3.2.2 Les thèmes sociétaux

L'action sociétale de La Poste prend la forme de sa présence territoriale étendue, de l'accessibilité bancaire, ou du recours au secteur adapté et protégé pour certains achats. L'action sociétale s'exprime, concernant l'accessibilité territoriale et bancaire, à travers le contrat de SP présenté plus haut.

Depuis quelques années sont également proposés aux salariés des opérations « congés solidaires » pendant lesquels ils peuvent réaliser une mission humanitaire durant leurs congés. La Poste prend en charge le déplacement en avion et le coût de la formation de 2 jours assurée par « Planète Urgence » et sur place, la logistique, pour un coût global d'environ 3000 euros. A partir d'un portefeuille de missions proposées par « Planète Urgence », les salariés ont la possibilité de présenter un dossier de candidature. Les personnes sélectionnées passent un entretien avec un psychologue de Planète Urgence pour valider leur projet.

« Je leur ai dit : « on va envoyer 42 personnes en congé solidaire, j'aimerais bien que vous fassiez une étude économique sur leur efficacité avant et après, dans le cadre du travail ». Et donc, ils ont fait cette étude qui a montré que les gens, après être revenus de ces congés solidaires, étaient plus efficaces dans le cadre de leur travail. Pourquoi ? Parce que quand vous faites ce type d'opération, vous avez automatiquement de l'imprévu. Dans ces pays-là qui sont en développement, tout ne marche pas comme sur des roulettes, il y a toujours de l'imprévu. Ça vous oblige à apprendre à gérer l'imprévu. Et ça, c'est important après dans l'entreprise. De la même façon, vous vivez pendant trois semaines dans des conditions plus compliquées qu'ici, et vous avez même à faire face à des problèmes assez importants que vous ignorez dans votre vie occidentale en France. Quelque part, tout ça vous invite à relativiser les problèmes que vous rencontrez ensuite quand vous revenez dans votre travail. » (Un Cadre Dirigeant DD Siège).

2.3.2.3 Les thèmes environnementaux

- **Transport**

La Poste s'est lancée dans un vaste plan de formation à l'éco-conduite sur l'ensemble du territoire, évoqué par la majorité des interviewés.

« D'abord on gagne du carburant, donc on gagne des euros. Ensuite, on gagne du CO₂. Il n'y a pas de taxe, mais ça aurait pu être des euros. En tout cas demain ça le sera. Aujourd'hui a minima, c'est une contribution positive à l'environnement. On a un engagement sur ce CO₂ au niveau transport général de -15 % d'ici 2012. Donc, on gagne sur le CO₂ ; on gagne sur la sinistralité, sur l'accidentologie. C'est l'effet induit en permettant une conduite rationnelle plus économe, plus anticipatrice : on se rend

compte qu'on évite des accidents. On table à peu près, pour l'éco-conduite, sur une cible de -5 %⁴⁵ par an, qu'on sait pouvoir atteindre » (Un cadre Dirigeant Courrier DD).

Pour réduire et optimiser le chargement des camions, La Poste a misé sur :

- Le VRAC pour les colis.

« C'est-à-dire que le flux n'est pas « containerisé » dans des containers avec 50 colis ; il est mis en vrac dans les remorques. Le plancher de la remorque est mobile. On décharge le produit au fur et à mesure, c'est automatisé. Là, on met jusqu'à 4 000 colis : on double au moins la capacité. » (Un cadre terrain Colis).

L'impact sur les conditions de travail est dénoncé par un délégué syndical Colis. *« Nous, on n'est pas contre le chargement du trafic en vrac dans un camion. Sauf qu'au départ, ce devait être une bande télescopique, qu'on appelle une passerelle puisqu'après elle monte : c'était donc un chargement automatisé. Avant même la réalisation, entre-temps, on a dit « en automatisé on gagne tant de paquets par rapport à la contenance du semi-remorque, par rapport au vrac... donc on va passer en semi-automatisé ». Après on a dit « on peut encore gagner plus, donc on va le faire directement en manuel ». Le gain qu'on a pu obtenir d'un certain côté repart malheureusement de l'autre côté. Au lieu d'être mécanisé de bout en bout, on revient à la fin où on retraite tout en manuel. Maintenant l'agent dans le camion est comme le maçon, il met les paquets, il les jette pour remplir... ».*

- Le double Pont

« Double pont, ça veut dire qu'on essaie de faire avec un camion au lieu d'avoir deux camions qui roulent. Donc, on minimise à peu près 20 % ou 25 % des émissions de CO₂ » (un cadre terrain Colis).

Un autre levier concerne le développement du fret.

Il est difficile pour La Poste d'actionner ce levier car il est dépendant de la politique de la SNCF.

« L'autre levier est la capacité qu'on va avoir à reporter certains modes de transport sur d'autres, comme l'avion sur le train. C'est un sujet sur lequel on travaille, qui est compliqué parce que la SNCF ne propose pas les bons sillons de circulation, les bonnes heures, les bons créneaux... On a une activité postale un peu compliquée parce qu'on travaille la nuit. Ça ne peut pas circuler la nuit, l'acheminement. Parce que nous, le tri, on le commence déjà au petit matin. Là, il y a des problématiques de sillons avec la SNCF » (Un cadre Dirigeant DD Courrier).

« On a créé, avec la SNCF, une filiale qui s'appelle Fret GV, qui était chargée de développer le transport de fret courrier colis sur les trains, comme ça existe déjà entre Paris, Lyon et Cavailon avec le TGV postal qu'on voit à la Gare de Lyon (on en a trois et demi qui font le trajet entre Paris et Cavailon, Cavailon étant une base à partir de laquelle on éclate par camion du courrier et des colis dans la zone). Cette filiale est aujourd'hui un échec, parce qu'on n'a pas réussi à obtenir les créneaux, la nuit, dont on aurait besoin pour acheminer le courrier. Pourquoi on n'a pas obtenu les créneaux ?

⁴⁵ 5 % c'est un minimum à terme, les effets immédiats qui s'estompent dans le temps sont une réduction de 10 à 15 %.

Tout simplement parce que le fret circule en France sur les mêmes lignes que les trains de voyageurs. La nuit, la SNCF, qui tire tout son argent de l'exploitation commerciale des TGV voyageurs, fait des travaux de maintenance extrêmement lourds sur les voies. Il y a tellement de moments où on ne peut pas passer que c'est impossible. On a abandonné cette filiale, en attendant qu'un jour peut-être la SNCF construise un réseau dédié au fret - je pense que c'est la seule solution d'ailleurs - de façon à ce qu'on puisse mettre des TGV postaux. » [...] Tout ce que vous mettez sur fret rail, vous l'enlevez aux routiers - ils se l'enlèvent à eux même, quoi ! C'est compliqué pour la SNCF. C'est-à-dire que la SNCF, pour faire un fret rail, il faut qu'elle fasse des investissements extrêmement lourds. La SNCF est le numéro un du transport routier en France. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

L'optimisation des tournées est également un levier.

« Mais j'avais deux tournées voiture et, dans la nouvelle organisation, on a redécoupé toutes les tournées et nous avons des vélos, des scooters 125, des voitures et du piéton. Dans la nouvelle organisation, nous avons eu une vision développement durable et diminué, dans la mesure du possible, les deux et quatre roues. Il y a donc, concrètement, une voiture en moins et l'utilisation renforcée des transports en commun de la Ville. » (Un cadre terrain Courrier).

Les projets de Plan de déplacement entreprise (PDE) qui visent à favoriser les déplacements doux (vélo, métro, train, covoiturage, etc.) se sont multipliés. A la suite d'un PDE mis en place à Toulouse par la Banque Postale, un PDE groupe régional incluant sur le secteur l'ensemble des métiers a été lancé avec l'aide de TISSEO et de l'ADEME et d'un cabinet conseil spécialisé.

- **Bâtiment**

La thématique du bâtiment économe semble avoir du mal à décoller et l'absence de prise sur la gestion écologique du bâtiment nous a été souvent signifiée par nos interlocuteurs car le dossier est aux mains de la filiale « Poste-Immo ».

« La Poste a créé une filiale pour gérer tous ses bâtiments, Poste-Immo. On paie un loyer à cette filiale, comme si on était un locataire. La Poste est bien propriétaire de son patrimoine, mais elle a mis une filiale qui le gère. » (Un cadre fonctionnel Banque).

« La Poste est soit propriétaire, soit locataire. Quand elle est propriétaire, elle peut budgéter - mais assez en anticipation - des travaux d'isolation, des travaux lourds. On appelle ça le GRGE, « grosses réparations gros entretien », c'est assez onéreux. Sinon, on peut aussi être locataire. Bien souvent, on est locataire des mairies. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

« Poste-Immo traîne un peu la patte, les patrons des chefs d'établissements sont des directeurs des ventes, donc ils sont beaucoup objectivés sur le commercial et pas du tout sur des critères de développement responsable » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

« Sur les bâtiments, on n'a pas une maîtrise. Vu la structure de La Poste où tout le foncier appartient à Poste Immo, on n'a pas la main sur les travaux. On peut jouer sur nos comportements en faisant attention à l'utilisation des climatisations, attention aux portes fermées, attention à ne pas dépenser quand on peut faire autrement. » (Un cadre fonctionnel Colis).

« Nous entamons une démarche avec l'ARPE (Agence Régionale pour l'Environnement) qui vise dans un premier temps à établir un diagnostic énergétique sur nos bâtiments. Nous avons trois bâtiments, un dans chaque département (Gers, Ariège et Haute-Garonne). Nous entamons le premier diagnostic sur la plateforme Courrier de Saint-Alban, juste à côté de Toulouse. Nous avons avec eux une démarche qui vise à voir comment moins consommer d'énergie sur nos bâtiments, à coût de construction égal. Parce qu'on sait que nous n'avons pas les moyens de bâtir des bâtiments avec un surcoût. Il y en a eu un ou deux en France, l'un à Cavaillon et l'autre qui est aussi dans le sud de la France, mais ce n'est pas envisageable ici actuellement à court terme. » (Un cadre fonctionnel Courrier).

- **Le papier**

L'utilisation du papier responsable a progressé partout en région avec la volonté de faire face aux critiques affectant la matière première de La Poste accusée de participer à la déforestation.

« Aujourd'hui, on a bien progressé en Sud-Ouest. On est passé de 63 % de papier recyclé ou géré durablement en 2008 à 92 % au premier quadrimestre 2009. » (Un autre cadre fonctionnel Colis).

« Le courrier a été vilipendé par certains, dans la presse en particulier, en disant « quand vous envoyez du courrier, on déforeste ; on est obligé de couper des arbres pour envoyer du papier ». C'est faux. Il faut savoir que la plupart du papier qui est utilisé pour le courrier est du papier déjà recyclé. Ce qu'il faut favoriser est le recyclage, ce n'est pas d'interdire le papier. Il faut savoir que le message mail déforeste beaucoup plus, en termes d'énergie fossile, que ne peut le faire la même émission de papier. Là-dedans, c'est plutôt faire la promotion d'une politique de papier responsable. Avant de se poser la question « est-ce que le papier pollue », et on sait que non, il faut surtout privilégier l'utilisation du papier écologiquement conforme, c'est-à-dire du papier non blanchi (puisque c'est le blanchiment qui fait la pollution des rivières et qui dégrade énormément). Donc, c'est faire la promotion du papier responsable, y compris dans nos services. » (Un cadre fonctionnel Courrier).

- **Achats**

La politique d'achats responsables a démarré au siège avec les tenues des facteurs en coton équitable.

« C'était d'ailleurs un des premiers appels d'offres, pour ces habits de facteurs et de factrices, où on avait mis des critères de développement durable. On commençait au niveau des Achats à réfléchir à ces questions. La société Armor Lux a été choisie, non pas parce qu'ils étaient les moins chers et qu'ils proposaient des produits de meilleure qualité. Ils proposaient des produits de qualité, c'était certain, ils étaient un tout petit peu plus chers que les autres, mais par contre ils avaient bien compris la demande en matière de responsabilité sociale et ils nous ont proposé des choses intéressantes, notamment l'introduction du coton équitable dans la fabrication des vêtements. Ça a bien sûr provoqué un petit surcoût, de l'ordre de 6 % ou 8 %. Bien sûr, ces 120 ou 150 euros par personne, c'était le Courrier qui les donnait, ce n'était pas la Direction du Développement durable. Pour lancer le coton équitable, j'ai pris en charge la différence de prix entre le vêtement fabriqué en coton équitable et le vêtement fabriqué avec du coton classique. Comme La Poste c'est 350 000 pièces par an, du coup en termes de prix, ça a complètement écrasé le prix du coton équitable. Il faut savoir

qu'aujourd'hui en France, La Poste consomme 15 % du coton équitable. Ça a fait tomber les prix » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

La Société Armor Lux a été choisie en 2010 pour équiper les guichetiers avec des gilets Gris en coton équitable. Du fait des volumes commandés, pour les tenues comme pour les ramettes de papier, La Poste peut obtenir des tarifs intéressants.

« Aujourd'hui toutes les ramettes de papier qu'on met dans les photocopieuses etc., c'est du papier recyclé. Là aussi, c'est du papier recyclé du fait de la masse. La Poste consomme 15 000 tonnes de papier par an. Il y a trois usines en France qui fabriquent à peu près 60 000 tonnes de papier recyclé par an. Donc vous voyez, avec 15 000 tonnes, on en prend déjà une part extrêmement importante. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Cette politique semble de plus en plus ressentie en région.

« On sent une véritable implication du groupe, de ColiPoste également, pour prendre en compte ces questions dans différents domaines : les achats, etc. Dans les achats de contrats de transport, il y a des contraintes liées au développement durable. Dans nos contrats de prestation, les sous-traitants s'engagent à trier leurs déchets. Il y a donc des clauses dans les achats. ... C'est vraiment de plus en plus présent dans la politique de l'entreprise. » (Un cadre fonctionnel Colis).

« Pour la restauration, nous avons imposé une charte où il faut au minimum 10% de produits bio. Je pense que là, nous avons développé une démarche qui va beaucoup plus loin que l'idée de départ qui, à mon avis, était une simple idée d'économies. Progressivement, nous sommes passés à une idée responsabilité dans la société qui va très loin, y compris sur nos zones d'approvisionnement. On va s'approvisionner vers des prestataires qui eux-mêmes respectent une forme d'éthique, une forme de responsabilité sociale etc. Du coup, par notre poids d'entreprise, nous imposons cette diffusion d'une culture de la responsabilité sociale. On impose des contraintes, finalement. » (Un cadre Dirigeant Banque).

- **Déchets**

Localement, si certains centres sont en avance (plateformes), dans d'autres locaux que nous avons visités : bureaux de Poste ou bâtiments en ville, le tri sélectif n'était pas mis en place.

« Nous sommes en contrat avec SITA SUEZ depuis avril 2007. La première réaction, avant même de se lancer dans la certification Iso 14000, a donc été la mise en place de contrats de gestion globale des déchets en avril 2007. C'était la première action de développement durable « locale ». (Un cadre fonctionnel Colis).

« Aujourd'hui, je pense qu'on en est encore vraiment au début. Il y a toujours le réflexe de se retrancher derrière « on nous demande de la productivité, on nous demande d'être de plus en plus rapides, on nous demande de trier du colis, et notre métier n'est pas forcément de faire attention à une position de travail, de trier des déchets au bon endroit ». Il y a encore du travail à faire pour leur faire comprendre que « oui, votre fiche de poste est bien sûr de trier du colis, vous êtes chefs d'équipes, mais dans votre fiche de poste il y a aussi tenir sa position de travail à jour, trier les déchets, etc. » [...] « Là aussi, il était toujours intéressant de trouver un levier économique pour faire passer un message, en disant que si on trie correctement nos déchets, cela va nous coûter largement

moins cher en coûts de traitement. Là, on est un petit peu moins gagnants avec les chutes des cours du carton - ils ont chuté en fin d'année 2008 de façon très importante. Je crois qu'on valorisait à hauteur de 80 euros la tonne, et c'est passé à zéro, voire en négatif. » (Un cadre fonctionnel Colis).

Les parties 1 et 2 de ce chapitre nous a permis de comprendre les enjeux stratégiques de La Poste et les contenus de la Politique de développement durable. Cette étape était nécessaire pour interroger plus en profondeur les représentations des concepts de service public et de RSE-DD à La Poste.

3 Les représentations des concepts de RSE-DD et de service public

Quelles sont les représentations des concepts de service public et de RSE-DD dans le contexte socio-économique du groupe La Poste présenté dans les deux premières parties de ce chapitre ? Dans un premier temps, nous questionnerons tour à tour les représentations des concepts de service public et de RSE-DD (points 1 et 2) à partir de la typologie des approches utilisée dans le premier chapitre, pour mettre en exergue un lien entre ces deux concepts (point 3).

3.1 Représentations du concept de service public

La dimension identitaire du service public, même si elle est bousculée par l'ouverture des marchés semble encore aujourd'hui très forte à La Poste. Le discours des dirigeants est qu'elle est conciliable avec la performance économique. *« Les missions de service public, c'est notre ADN. On est construits, on est organisés, on est structurés autour de ça. Après, il faut que ces missions de service public ne nous empêchent pas d'être une entreprise performante. C'est tout le travail qu'on a à faire sur les différentes organisations - qui plus est quand le Courrier par exemple baisse de façon importante comme c'est le cas aujourd'hui.* » (Un manager courrier).

Nous avons utilisé la typologie des différentes approches du service public esquissée dans le 1^{er} chapitre pour distinguer les approches du service public dominantes dans notre corpus d'entretiens. Il est à noter la présence de ces approches dans nos 35 sources d'entretiens. Le tableau suivant nous permet de classer les approches en fonction de la fréquence de leur présence dans les sources et du nombre de passages codés.

Approche	Sources	Références
Ethique	24	47
Contractualiste	18	36
Utilitariste	9	19
Institutionnelle	8	10
Juridique	2	5
Politique	2	4

L'approche éthique centrée sur des notions d'intérêt général domine dans la mesure où on la retrouve dans 24 sources et 47 références, **suivie de près par l'approche contractualiste qui s'inscrit pour La Poste dans un courant utilitariste qui repose sur l'affirmation d'une nécessaire efficacité du service public**. Nous traiterons ensemble l'approche contractualiste et l'approche utilitariste dans les développements qui vont suivre. L'approche utilitariste (qui ne sous-entend pas explicitement dans ce choix de codage une approche contractualiste) et l'approche institutionnelle sont moins fréquemment utilisées. Les approches juridiques et politiques sont peu présentes dans nos entretiens.

3.1.1 L'approche éthique ou d'intérêt général

L'accessibilité sociale, géographique et horaire (présence étendue dans la journée ou dans la semaine) semble constituer le socle de l'approche éthique.

« Le service public, qu'est-ce que c'est finalement ? C'est une certaine forme de solidarité à travers la péréquation tarifaire, à travers l'égalité d'accès de tous » (Un cadre dirigeant DD Siège).

La dimension « rendre service » est très présente dans cette approche éthique du service public. Elle trouve à s'exprimer dans la notion de service universel. Elle est source de fierté pour les salariés. *« Cette notion de service public est encore assez présente dans les esprits des opérateurs, le sens du client aussi, le sens de pouvoir rendre service. C'est une forte orientation clients de tous les opérateurs, ça je le vois bien. Après, plus que le service public, on entend parler du service universel chez nous au Colis. C'est forcément quelque chose qui est présent - même si l'actualité nous fait beaucoup parler aujourd'hui de rentabilité et de productivité »* (Un manager Colis).

« Le service public pour la Banque Postale : c'est le service universel. C'est la capacité pour quelqu'un d'avoir un compte bancaire en France [..]. La Banque Postale est fière de pouvoir afficher cette mission de service public, de pouvoir doter chaque personne qui en fait la demande d'un compte bancaire. » (Un Manager Banque postale).

« C'est un peu le sens du premier message qu'on a essayé de faire passer dans les médias. C'est une banque comme les autres, mais pas comme les autres. Comme les autres parce qu'on est sur la place bancaire, on fait des échanges interbancaires. Mais une banque pas comme les autres parce que justement, on est la seule à pouvoir proposer ce type de service public. » (Un Manager Banque postale).

Certains salariés considèrent cependant qu'il est difficile aujourd'hui de continuer à rendre service lorsque les objectifs commerciaux dominent et le sentiment que le service public n'est plus celui d'autrefois se répand comme le traduit un facteur : *« Nous, du fait d'être un peu anciens, on réagit encore avec la mentalité qu'on avait quand on est entré dans l'entreprise : le service public, on est là au service du public... Ce n'était pas « il faut faire du fric pour faire du fric ». On était là pour le bien du public et de la société. Maintenant, on voit bien qu'il faut faire de l'argent et qu'il ne faut pas faire des choses qui ne rapportent rien. Pour chaque chose qu'on fait, il faut qu'il y ait une rétribution. Cela change la façon de faire. »*

« Tous les deux ans, les gens voient un facteur qui change. De par la mise en place de la nouvelle réorganisation, ils n'ont pas un facteur mais ils ont jusqu'à trois facteurs par semaine. Donc, ils sont

perdus. Ça devient de plus en plus difficile d'être très proche du client aujourd'hui. On le fait, ça fait partie de notre devoir, mais je crois que c'était plus facile avant. » (Un facteur).

Il semble que les représentations du SP soient différentes entre les jeunes recrues sous contrat CDI et les salariés plus anciens sous statut de fonctionnaire. Pour un manager du Courrier, *« la jeune recrue ne vit pas les missions de service public de la même façon qu'un ancien. Le facteur était fonctionnaire au service de l'Etat, pour exercer des missions de service public. On parlait alors d'usagers. Les missions de service public sont ancrées et importantes, mais le salarié entend surtout parler d'entreprise, de clients, de rentabilité, de productivité... Pour moi, ce n'est pas indissociable d'une mission de service public, mais cela peut générer des contradictions. » [...] Les jeunes, c'est plutôt « je fais mon boulot parce qu'il faut travailler ». Je résume, mais ce n'est plus une vocation. Alors que je suis convaincue que j'ai des facteurs qui sont là par vocation. Ils aiment leur métier. C'est leur vie, être facteur. ».*

Le caractère social du service tourné vers les plus démunis est souvent mis en exergue.

« Il y a une implication du groupe, notamment l'Enseigne et la Banque Postale, autour de l'accompagnement de populations vulnérables. Je mets dans « vulnérables » aussi bien les populations qui ont des problèmes de maîtrise de la langue que de handicap, d'insertion, etc. » (Un dirigeant DD siège).

« Pour moi, la mission de service public, c'est l'accessibilité bancaire, c'est-à-dire recevoir tous les clients, qui sont parfois en difficulté et qui ne peuvent pas ouvrir des comptes dans des banques du fait qu'ils n'ont pas d'argent. Ils sont, on peut dire « rejetés », c'est le mot. Ça ne les intéresse pas. J'ai même entendu dire qu'il y avait des clients qui étaient à la banque et qui faisaient très peu de mouvements, qui pouvaient être exclus, comme ils ne faisaient pas travailler leur compte. Je pense que c'est une minorité, mais ça existe. Nous, on est vraiment axé là-dessus pour toute la clientèle sociale. » (Un manager Enseigne).

« On accueille des clientèles fragiles. La dernière fois, il y avait encore un chef d'établissement qui me disait : « il y a un client qui est venu retirer deux euros au guichet ». On a quand même toute cette population dont ne veulent pas les banques et qui vient chez nous. Même si ça pèse au niveau des agents, je pense que la notion de service public est là encore, beaucoup, dans la tête des agents qui travaillent en bureau de poste au quotidien. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

Pour un cadre Dirigeant de la Banque Postale, le service public *« continuera à avoir un sens parce que nous allons continuer à accueillir les clients modestes. D'ailleurs, nous serons toujours les seuls à les accueillir. Parce que les autres banques font un tri très très sélectif. Les clients Rmistes ou RSA, ils resteront pour la majorité à la Banque postale. ».*

Pour un délégué syndical de la Banque Postale, *« sur les activités bancaires, le droit au compte est à peu près la seule notion de service public : le droit au compte pour tous et l'obligation de la Banque Postale, via la Banque de France, d'ouvrir des comptes bancaires à tout le monde. On a encore quelques petites missions par rapport aux sans domicile fixe, qui ont droit à un Livret A matérialisé par le petit livret jaune - chose qui aujourd'hui n'est plus donnée à un citoyen qui a un Livret A. Il y a encore une partie de la population qui est très isolée. Les gens du voyage par exemple, on peut encore leur donner le petit livret jaune, qui est important pour eux dans leur gestion au quotidien. Parce que*

ces personnes, généralement, n'ont pas de compte bancaire et ont juste leur livret pour recevoir le RSA ou des choses comme ça. Cela reste encore une mission importante, qui n'est pas connue du grand public. ».

La dimension qualité du SP peut également être relevée, rapprochant le SP de la notion de service universel. *« Maintenant le service public, c'est être ouvert à des horaires pour tout le monde. C'est pour ça qu'on a une grande amplitude horaire : 8h30 - 18h30. On est ouvert six jours sur sept. Donc, on est quand même proche du public. En plus, on est dans des endroits stratégiques. Vous remarquerez que souvent, La Poste est à côté de la mairie. C'est bien tous les services publics. Pour moi c'est ça le service public : des grandes ouvertures au public, être disponible quand le public est là. Maintenant on a des tranches horaires, des affluences. De 16h30 jusqu'à 18h30 c'est la grosse affluence. Donc automatiquement, on met plus de personnel au front-office. Il y a beaucoup plus de personnel. Notre but, c'est de ne pas faire attendre les clients plus de cinq minutes. »* (Un manager terrain Enseigne).

Certains managers récemment recrutés ont exprimé leur attachement à cette dimension éthique du service public, qui les a conduits à intégrer La Poste. *« Même pour nous, nouveaux arrivants, ce n'est pas parce qu'on n'est pas là depuis 30 ans qu'on n'a pas cette notion. Notamment quand j'ai signé mon contrat, cela a été un facteur pour mon choix : s'intégrer dans un processus qui sert tout le monde, la collectivité. Tous les Français sont concernés par notre travail. »* (Un manager Colis).

« Je viens du privé. Je suis justement venu à La Poste parce que j'étais intéressé par le service public. J'ai une fibre familiale de service public. Je l'avais déjà en moi. » (Un manager Banque postale).

Un délégué syndical du Colis considère que les contractuels sont également attachés à la notion de SP même s'ils n'utilisent pas les mêmes mots contrairement aux idées reçues. *« Ils n'ont peut-être pas la conception telle qu'on pouvait l'avoir - je pense notamment aux contractuels qui sont embauchés - parce qu'ils n'ont pas connu l'historique de La Poste. Pour en débattre dans mon service, un peu au niveau national, à droite ou à gauche, ils ont la volonté de faire leur travail comme il faut, en assurant une qualité de service, avec de bonnes conditions de travail. Ils ne mettent peut-être pas les mêmes mots que nous pour dire « traitement des usagers », mais on retrouve la même chose derrière. »*

Les contours du service public doivent désormais être précisés et le service public ne signifie plus accéder à l'ensemble des demandes du public. Ce discours s'est développé parmi les managers avec la nécessité pour La Poste de gagner en rentabilité dans un monde désormais concurrentiel. Les managers prennent aujourd'hui appui sur la contractualisation qui circonscrit plus clairement la notion de SP.

« La personne qui vient au guichet dit « vous êtes service public » comme si on était au service du public pour tout faire et faire n'importe quoi, n'importe comment. Ça, ce n'est pas bon. Et ça, ça date de tout temps. Depuis que je suis à La Poste, ils se gargarisent du mot « service public » comme si, du fait qu'ils sont citoyens français, ils ont le droit d'exiger ceci, d'exiger cela, etc. C'est complètement faux. Là, il y a besoin de clarifier le service public. [...] le service public, ce sont des missions. Ce n'est pas : « je suis au service du public ; le guichetier est un larkin qui doit me faire ci et doit me faire ça, qui doit me remplir mes imprimés, qui doit m'écrire mes lettres pour aller à la sécu... ». On voit de tout ! C'est quelque chose que je déplore un petit peu, parce que je pense qu'on n'a pas des messages

assez clairs sur le service public, et plus particulièrement le service public de La Poste. (Un manager Enseigne).

« Les clients, il y en a encore qui disent : « vous êtes là pour me servir ». L'employé d'une société voulait qu'on lui colle carrément ses timbres ! » (Un employé Enseigne).

Certains notent une dégradation du SP. « C'est dommage, parce que le facteur est quand même la première image de La Poste. Il ne faut pas l'oublier. Ça me fait mal quand je vois les gens qui râlent parce que le facteur n'est pas passé alors qu'ils sont là. Il y a trente ans, les paquets en instance et les lettres recommandées, il y en avait très peu. Maintenant, c'est énorme. » (Un manager terrain Enseigne).

« Malheureusement on s'aperçoit que La Poste d'il y a quinze ans arrivait à mieux fonctionner qu'elle ne fonctionne maintenant, et elle rendait une qualité de service. Si on reste dans la branche du Colis, quand vous allez dans un bureau de poste, vous n'avez plus la possibilité d'envoyer un paquet en économique. Vous êtes obligé de payer de prix fort. Un service public doit permettre d'avoir le choix. » (Un délégué syndical Colis).

Pour un délégué syndical courrier, le passage de l'utilisateur au client a modifié la relation avec le public et bouleverse les valeurs ancrées chez les salariés. « Quand on travaille à La Poste, pour nous, une lettre est quelque chose d'important. Un guichet de La Poste, c'est un cliché, ça représente quelque chose pour nous. Maintenant, on bascule de l'utilisateur au client... Donc nous, quand on vient travailler, on a d'autres centres d'intérêt que la productivité, même si, on ne s'en cache pas, on a toujours fait en sorte que notre entreprise marche le mieux possible. Mais on s'aperçoit maintenant que dans cette recherche de productivité, on ne fait plus le travail correctement. On ne rend plus ce service public. On ne le rend plus, c'est fini. Maintenant, il faut être rentables financièrement : il faut vendre, on a des clients en face de nous, on n'a plus du tout la même relation avec les gens. ».

Plusieurs interlocuteurs considèrent que les objectifs de l'Enseigne sont clairement de développer les ventes au détriment du SP. « Pour moi, ce n'est plus trop du public. Je le conçois comme si je travaillais ailleurs, comme si j'étais dans le privé, c'est mon ressenti. Ce n'est plus La Poste... Il ne faut pas perdre de temps. » (Un employé Enseigne).

3.1.2 L'approche contractualiste

L'approche contractualiste repose sur des missions contractualisées avec l'Etat, clairement définies avec financement en contrepartie, telles que précisées dans le contrat de service public 2008-2012. De nombreuses personnes interrogées citent l'ensemble des quatre missions de SP, en insistant sur celles qui relèvent de leur métier. L'approche contractualiste instaure des objectifs qualitatifs et vise à combattre des déficiences d'un service public sans contrôle et sans stimulation concurrentielle. L'ARCEP, l'autorité de régulation des communications électroniques et des Postes, a pour mission de contrôler La Poste, de vérifier que l'entreprise n'est pas un concurrent déloyal pour les activités en concurrence et simultanément, de s'assurer que ses missions de service public telles que décrites dans le contrat de SP sont bien effectuées.

Cette approche contractualiste s'inscrit dans un courant utilitariste. Si nous l'avons distingué de l'approche utilitariste à proprement parlé, c'est dans le sens où la primauté du contrat est affirmée. La redéfinition utilitariste du service public implique une remise en question des modes

d'organisation en interne dans les services publics qui doivent répondre à des impératifs de performance et qui n'auraient, de ce fait, pas de raison de se distinguer des modes d'organisation internes de l'entreprise privée. Les services publics doivent désormais être soumis à des exigences de rentabilité, d'efficacité et de qualité et s'inscrire dans le courant du « Nouveau Management Public » en adoptant les méthodes de management de l'entreprise privée.

Un manager du courrier exprime ainsi l'importance de cette efficacité et sa primauté sur une approche morale ou politisée du SP « *Un service public, c'est un service public efficace. Ce n'est pas un service public qui privilégie des corporatismes et qui en oublie la mission essentielle pour laquelle il a été construit : que le courrier marche, que la presse soit distribuée et que les facteurs soient présents. Ça, c'est le service public.* ».

Considérant les dysfonctionnements auxquels il a assisté, ce manager constate « *je dois reconnaître que ce que disaient les clients était malheureusement vrai : une fiabilité faible, une implication faible, pas toujours d'interlocuteurs pour discuter avec eux, une prise en compte de leurs préoccupations pas très bonne...* » et conclue dans une approche utilitariste et contractualiste du service public « *Je ne pense pas qu'il y ait un vrai débat à avoir sur « est-ce que La Poste doit être une administration, une entreprise publique ou une société anonyme ? » Pour ma part en tout cas, la vraie question est de savoir quelles sont les missions qu'on donne, quels sont les moyens qu'on donne, comment on les contrôle et, si c'est de l'argent public, comment on s'assure qu'il est bien utilisé* ».

L'approche contractualiste du SP privilégie la dimension contractuelle des missions de service public assignées à un organisme, peu importe que cet organisme relève du secteur public ou privé ce qui peut être illustré ainsi par un manager du Courrier « *Exceptées les missions très particulières que sont les renseignements généraux, la police et l'armée, pour le reste, la notion de public ou privé... Ce qui est véritablement important est de savoir si ça rend le service pour lequel ça a été prévu par la loi, et de savoir si c'est contrôlé. Il y a un service public qui est totalement privé en France et que tout le monde utilise tous les jours sans que personne ne s'en rende compte, c'est les « toubibs* ».

Certains notent que la qualité et les coûts ne sont pas toujours pris en compte alors qu'elles devraient être un des fondements du service public dans une perspective utilitariste pour le client comme pour le contribuable.

« *La notion de service public telle que la perçoit beaucoup de monde, je ne la partage pas. Moi, ma notion de service public - et là je vous parle à titre personnel et non pas à titre professionnel - c'est de rendre le service au public dans les meilleures conditions. Meilleures conditions pour le client, mais meilleures conditions également pour le contribuable. Cette notion, je pense, n'est pas suffisamment prise en compte par les gens qui travaillent dans le service public, et surtout par les organisations syndicales. Pour moi, ça doit se faire dans un esprit de prise en compte des coûts (ce qui n'était pas suffisamment le cas à une époque) et également de prise en compte de la modernité et de l'évolution. On va être mis en situation de concurrence au niveau du Courrier. C'est une très bonne chose, parce que ça va permettre de rendre plus efficaces un certain nombre de choses qui ne l'étaient pas - parce qu'il y avait une situation de monopole et qu'il n'y avait pas besoin de se remettre en question. Pourtant, je pense que la remise en question est indispensable.* ». [...] *je suis attaché à la notion de service public, mais avec la prise en compte de la concurrence qui permet, selon moi, de tirer vers le haut pour faire en sorte qu'il y ait une prise en compte de l'aspect financier.* » (Un manager Banque).

Dans cette optique, les missions de SP ne sont acceptables que si elles sont compensées financièrement contractuellement. Certains interlocuteurs soulignent l'absence de compensation intégrale par l'Etat. « *L'Etat donne des contreparties financières par rapport à cette obligation de distribution de la presse, mais ça ne compense pas les pertes que La Poste a du fait de cette distribution* » (Un manager Banque).

« *Des missions de service public oui, mais pas n'importe comment, pas à n'importe quel coût. Il faut aussi qu'on soit compensé d'une manière équitable par rapport à nos missions de service public, que ça ne nous coûte pas d'argent - parce que si ça nous coûte de l'argent, il faut en récupérer par ailleurs.* » (Un autre Un manager Banque).

« *L'Etat a une dette envers les entreprises où il y a une délégation de service public. Parce que l'Etat, à partir du moment où il donne des missions de service public, il doit compenser ces missions de service public - et notamment pour la presse. Il ne compense jamais à la hauteur.* » (Un délégué syndical Enseigne).

L'approche contractualiste s'étend à l'exercice des métiers. La Poste signe désormais des contrats de service avec les entreprises. Un manager courrier souligne l'importance du respect des engagements contractuels pour les grands comptes. « *Nous avons des clients avec lesquels nous avons des engagements contractuels. C'est-à-dire que quand on nous dépose du courrier, on a cinq jours, ou huit jours, ou quatorze jours pour le distribuer. Avant, on se disait « c'est bon, on est à plus de 95 % ». Sauf certaines campagnes qui étaient loupées pour des raisons x, y ou z, mais souvent étrangères au client (du genre préavis de grève, du genre sur les quatorze jours il y avait deux ou trois jours fériés). Nous avons demandé aux établissements distributeurs de regarder quel est le courrier qu'ils vont déposer. Si l'on est à la limite de date, on met des moyens supplémentaires pour le distribuer jusqu'au bout* ».

Ces missions de service public sont parfois présentées comme des contraintes plus que comme des vecteurs d'une identité sociale. Il semble que le terme « contrainte » soit entré dans le vocabulaire des managers car il s'agit effectivement d'une contrainte supplémentaire, auxquels les concurrents n'ont pas à faire face dans un marché désormais ouvert. « *Avec le service public, nous avons des contraintes, notamment la loi sur l'accessibilité bancaire. Nous avons aussi des contraintes en termes d'accessibilité géographique, qui sont liées à la proximité.* » (Un manager Enseigne).

La contractualisation du service public a rassuré, du moins provisoirement, les postiers lors du passage en SA comme le souligne un manager terrain de l'Enseigne. « *Les agents ont eu une forte inquiétude au moment où se discutait le fait que La Poste passe en SA. Il y a eu besoin de rassurer les agents là-dessus, donc j'ai fait pas mal de communication. Puisqu'on a eu la garantie de pouvoir assurer nos missions de service public pendant quinze ans à compter de la date du 1er mars 2010 où La Poste passait en SA. Donc, les missions de service public, c'est nous qui allons les assurer pendant quinze ans au moins. C'est garanti et c'est contractualisé avec l'Etat* ».

Les multiples résonances de la notion de service public expliquent bien des incompréhensions entre les différentes parties prenantes qui se réfèrent pourtant à la même expression. Les syndicats ou certains salariés, particulièrement les anciens fonctionnaires, privilégient une approche éthique ou sociale. Les usagers considèrent parfois que les salariés sont au service du public, quelles que soient leurs demandes. La direction et les managers préfèrent une approche contractualiste qui précise

clairement les missions de service public, dans laquelle ils se retrouvent néanmoins éthiquement dans la mesure où ces missions ont une vocation sociale en termes d'accessibilité des personnes vulnérables et d'accessibilité géographique, vocation sociale qui va bien au-delà du service universel requis par l'Union Européenne.

« Entre les missions de service public et la perception d'un usager ou d'un client qui dit « vous êtes service public », c'est tout à fait différent. Le service public pour lui, c'est : « je peux vous demander n'importe quoi, vous devez le faire ». Ce n'est pas : « contractuellement, vous avez telle mission à assurer, c'est-à-dire bien distribuer le courrier six jours sur sept, bien respecter le maillage, bien favoriser l'accessibilité bancaire, etc. » (Un manager terrain Enseigne).

L'approche contractualiste conduit à redéfinir précisément les contours des missions de service public et à les circonscrire, ce qui peut parfois entrer en conflit avec une approche éthique, sociale ou tout simplement humaine parfois pratiquée spontanément par les postiers. Tout en se référant tous au service public, certains employés, les syndicats et la Direction projettent des visions différentes.

« Il y a des choses qu'on faisait qu'on ne doit plus faire, par exemple remplir les imprimés pour des mandats. Il y a des personnes âgées qui ont du mal à les remplir. Mais nous, il nous est interdit de le faire : quand il y a une réclamation, il suffit qu'on l'ait mal fait et ça nous retombe dessus. Ça, c'est des trucs qu'on faisait avant. » (Un employé Enseigne).

« Aujourd'hui, ce qui est généralement évoqué comme étant un recul du service public n'est pas dans le service public. Par exemple, le débat sur la distribution des enveloppes par les facteurs : on dit qu'avant, on amenait l'enveloppe de la main à la main et que maintenant on la distribue dans la boîte aux lettres au bout du chemin. Sauf que depuis toujours, dans les textes de loi, sous tous les gouvernements de droite ou de gauche, la distribution du courrier se fait dans une boîte aux lettres » (Un manager Courrier).

3.1.3 L'approche institutionnelle

La dimension institutionnelle du SP reste présente particulièrement pour les personnes interrogées qui ont plus de 20 ou 30 ans d'ancienneté à La Poste.

« Je suis un partisan du service public, parce que j'y suis viscéralement attaché depuis des générations dans ma famille, avec des serviteurs de l'État que ce soit dans l'armée ou dans la fonction publique. » (Un cadre dirigeant Courrier).

Elle semble cependant en déclin et certains regrettent les rites qui longtemps ont conforté cette dimension institutionnelle.

« Quand on entrait à La Poste, on avait ce passage à Paris, on était accueilli à Paris, on se retrouvait dans un contexte, on était pleins de jeunes qui démarrent ensemble, on passait au tribunal pour prêter serment. Je trouve qu'il y a quelque qui est là, qui reste. Je trouve qu'aujourd'hui, on a perdu ces petites choses. » (Un manager RH courrier).

La dimension institutionnelle de ce serment devant un juge a marqué fortement l'identité des fonctionnaires. *« On a prêté serment devant un juge, on a prêté serment de fonctionnaire, on est assermenté. » (Un délégué syndical Enseigne).*

Tant et si bien que certains sont profondément déconcertés dans leurs valeurs par les changements engagés à La Poste comme le souligne un délégué syndical Colis. « On a prêté serment devant un juge formellement, en disant qu'on ne détériorerait pas, qu'on ne volerait pas... Donc, on est des gens assermentés, pour qui un usager, une lettre, ça représente quelque chose, c'est très fort pour nous. Et ça, on n'y est plus, on est en train de le perdre. Les vieux postiers ne s'y retrouvent plus, ils « pètent les plombs ». On a de plus en plus de gens en dépression. Ils ne se retrouvent pas dans ce qu'on leur demande actuellement. Je mets des réserves, je ne dis pas qu'on est entrés à La Poste par amour du SP. Mais une fois qu'on y était, on s'est retrouvés derrière ces valeurs-là. » (Un délégué syndical Colis).

Un délégué syndical Banque considère que les mots participent à ce déclin du service public et qu'il n'y a plus la fierté d'appartenir à une institution de SP : « La Poste transforme ses usagers en clients - parce qu'on parle de clients aujourd'hui. Les mots sont importants : à travers un mot, il y a une image. Quand un facteur voit des usagers et ensuite voit des clients, ce n'est plus la même image. On ne peut plus avoir le même rapport ; cela devient un rapport marchand. Ce sont bien les orientations qui sont prises aujourd'hui : avoir un rapport marchand. Quand on a un rapport marchand avec les gens, on touche à leur porte-monnaie, il n'y a plus cette notion de service ou de retour de service ; il faut que ce soit contractualisé par un document. Ce n'est plus la même notion. Quand on va vers cette notion, on s'éloigne de la population - et on s'éloigne aussi de notre mission. Aujourd'hui, il n'y a plus de fierté. ».

Les dimensions éthiques et contractualistes du service public dominant aujourd'hui à La Poste. La dimension institutionnelle semble encore présente pour les fonctionnaires. Dans le prochain paragraphe, nous mobilisons la même grille d'analyse pour identifier les différentes approches des concepts de RSE-DD dans notre corpus d'entretiens.

3.2 Les représentations des concepts de RSE-DD

Approche	Sources	Références
Ethique	14	23
Utilitariste	12	31
Contractualiste	3	3
Politique	2	3
juridique	2	3
Institutionnaliste	1	1

Les approches utilitaristes au sens du « business case » pour la RSE et les approches éthiques dominant dans les représentations des concepts de RSE-DD des personnes interviewées.

3.2.1 L'approche éthique

L'approche éthique renvoie pour les salariés non cadres interrogés à des dimensions environnementales plus qu'à des dimensions sociales. Le DD est pour eux associé à des efforts pour la planète, à des économies d'énergie, à la gestion des déchets, parfois à l'éco-conduite car ils ont suivi une formation, ou aux transports car ils bénéficient d'un plan de déplacement entreprise. Contrairement aux cadres, ils n'ont pas été imprégnés par le discours normatif et structurés sur les concepts de RSE et le DD dans leurs dimensions environnementales mais aussi sociales et économiques. Lorsque des aspects sociaux sont évoqués, ils concernent essentiellement le handicap en raison du vaste plan conduit par La Poste sur ce sujet.

« Localement, je dirais que ça commence à être profondément ancré pour tout ce qui est environnement. Les gens commencent à bien prendre conscience qu'on peut faire des économies sur l'eau, sur le papier, sur l'utilisation des imprimantes, sur l'électricité, sur le gaz. Je crois que cela, c'est profondément ancré dans le centre. Il n'y a pas de gaspillage. Je crois que tout le monde est conscient de cette nécessité. Par contre, sur la partie plus sociale, je pense qu'il n'y a que l'encadrement qui a cette conscience là. Ce n'est pas encore au niveau des agents. L'encadrement en a bien conscience maintenant. Notre rôle, au-delà de notre métier, va très très loin. La Banque postale, si on entre dans le métier banque, a aussi cette fameuse responsabilité du droit aux comptes. Je pense qu'on commence tous à prendre conscience qu'il y a le client qui ne gagne que 600 euros par mois est aussi important que le client qui en gagne 5 000. A nous simplement de ne pas lui proposer les mêmes services. » (Un cadre Dirigeant Banque)

Les cadres quand à eux ont été sensibilisés à plusieurs reprises par des réunions ou des discours des Dirigeants et notamment du Président J.P. Bailly. Plusieurs ont d'ailleurs cité son discours prononcé à l'occasion des vœux de 2009 adressés aux cadres de La Poste dans la Région Midi-Pyrénées. Il y affirmait que le développement responsable était aujourd'hui au cœur des valeurs de La Poste. La Poste est pour certains cadres une entreprise citoyenne. *« La Poste est une entreprise citoyenne. Cela reste une entreprise, avec une dimension économique forte, et des missions de service public. Elle a les deux casquettes. C'est d'ailleurs ce qui fait le challenge et qui me plaît. Il y a le côté entrepreneur, et le côté missions de service public et respect de valeurs fortes qui reposent sur tout un historique : valeurs humaines, valeurs du travail, valeurs sociales ».* (Un manager terrain Courrier).

« Le développement responsable au Courrier, au-delà du développement durable, intègre la notion de responsabilité sociale et sociétale. Sociale, c'est à l'égard de notre personnel ; c'est-à-dire garantir à notre personnel une équité de traitement quels que soient le sexe, la race et la religion. Sociétale, vis-à-vis de la société, ça se traduit essentiellement à travers nos émissions de CO2 et dans le comportement de l'entreprise en général. » (Un manager fonctionnel Courrier).

Le cœur de métier a été positionné dans le champ du développement responsable comme le traduit ce manager fonctionnel Courrier quand il évoque la présentation d'une lettre recommandée. Ce qui ne pourrait apparaître que comme une qualité de service est relié au champ du développement responsable *« Au lieu de passer une fois et puis ça y est, ils vont à La Poste et ils se débrouillent, ils peuvent demander une deuxième présentation. Ce sont des services que nous promovons dans ce cadre-là. On savait qu'ils allaient arriver, c'est ce qu'on appelle les engagements clients Courrier. Nous, on les a reposés, clairement, dans le cadre du développement responsable. Parce qu'au-delà du*

geste commercial, c'est quand même quelque chose que nous faisons pour des clients qui ont parfois du mal à se déplacer, qui ont parfois des impératifs. » (Un manager fonctionnel Courrier).

Le thème du développement responsable mis en exergue par la Direction semble permettre à La Poste de renouer avec ses valeurs sociales en ouvrant des espaces de dialogue entre les salariés et avec les syndicats. Comme l'exprime le témoignage de ce manager courrier, ce concept permet de redonner du sens à une politique d'entreprise dominée depuis quelques années par un discours économique autour des nécessaires réductions d'effectif pour assurer la compétitivité du groupe. Cela répond selon lui à une attente du personnel. *« Cela a amène aussi des discussions collectives qu'il n'y aurait peut-être pas forcément à ce niveau-là. Et puis, ce qui est important je pense, c'est ce qui était visé dans le discours du Président : avoir un partage à tous les échelons. C'est-à-dire que depuis le Président en passant par les directeurs territoriaux, en passant par les patrons d'établissement jusqu'aux facteurs, il y a un partage sur des idées, sur des volontés. Ça, c'est un petit peu nouveau. Avant, on se cantonnait juste à l'économique. La baisse du courrier, donc il faut réduire les emplois... il n'y avait que ça. Le développement responsable, ça amène un plus. Certains vont dire « ça permet de noyer le poisson par rapport à d'autres choses ». Peut-être, mais ça apporte un plus, et un plus que demandait le personnel, qui était demandé. »*

Certains sujets comme les congés solidaires pour mener une mission humanitaires permettent à des représentants syndicaux et à la direction de se retrouver paradoxalement sur les mêmes objectifs.

« On l'a vu sur l'éco-volontariat. C'est marrant, parce que l'infime minorité du personnel qui était là-dedans, c'est du personnel, comment dire, quasi-marginal, plutôt dans une démarche opposante, en termes syndicaux ou politiques, au fonctionnement de l'entreprise. Et là, il se retrouvait sur un projet commun. Nous ici, ça a été assez rigolo parce que la personne qu'il y avait, c'est quelqu'un qui est plutôt du genre opposant permanent, qui là s'est retrouvé à être poisson-pilote d'une opération de la « boîte » comme il dirait. C'est assez rigolo. Mais quelque part, c'est bon signe. C'est aussi que la démocratie au sein de l'entreprise vit bien, parce qu'on arrive à évoluer sur des projets qui n'étaient pas forcément ceux qui seraient au cœur de la cible. » (Un manager Courrier).

Pour certains, même si la dimension économique (économies d'énergie, matières premières) dominait au départ dans cette démarche, elle s'est trouvée en résonance avec une approche sociale identitaire fortement ancrée dans la culture de La Poste.

« Au niveau de La Poste, on a pris tout ça dans un global, mais je pense qu'au départ, c'était plus dans la notion d'économies, de frais de fonctionnement, et puis ça s'est conforté, maintenant, avec la mouvance sociale, investissement socialement responsable, micro-crédit. Il y a une autre partie dans cette responsabilité sociale, c'est aussi notre force vis-à-vis de nos partenaires. » (Un cadre dirigeant Banque).

Des syndicalistes mettent en exergue la dimension sociale et humaine dans le développement responsable pour souligner des contradictions au sein de La Poste et notamment une dégradation des relations humaines au moment où le discours Corporate promeut un développement responsable. *« De manière générale, dans une entreprise, c'est l'équilibre qu'il faut trouver entre la productivité (puisque'elle est nécessaire à toute entreprise pour qu'elle soit viable) et les moyens d'y parvenir. Ce sont les moyens humains, les conditions de travail (logistique, environnement), et puis ce sont les relations humaines. Ça pour moi, c'est fondamental : sans un dialogue social et des relations*

humaines fortes, il ne peut pas y avoir d'entreprise. C'est là que le bât blesse actuellement. Parce qu'on a d'un côté des gens qui veulent assurer la productivité la plus grande possible - c'est toute la partie management, des directeurs, des présidents et des cadres supérieurs. Tout cela fait que la relation humaine a complètement changé en dix ou quinze ans. Et ça commence par là, je crois, le développement durable. » (Un délégué syndical Enseigne).

Les représentants syndicaux ont souvent une approche politique sous-jacente de la RSE. Certains délégués syndicaux expriment cette approche politique, sociétale, voire philosophique de ce qui devrait être selon eux un développement responsable. *« Est-ce qu'il est mieux d'avoir dans la rue des sans-papiers, des SDF, ou... moi je dis qu'il vaut mieux qu'ils soient fonctionnaires à La Poste ! Après, je ne suis pas du tout sur un discours de rentabilité et de productivité. Je suis sur un discours qui demande quelle société on veut. Effectivement, si on a un guichetier au fin fond de la Haute-Garonne, une petite mémé viendra à quatre heures de l'après-midi et un gars à deux heures et demie... Effectivement, le gars va travailler à un autre rythme. Mais il aura rendu service à ces trois personnes. Là on tombe dans la philosophie : qu'est-ce qu'on veut ? » (Un délégué syndical Enseigne).*

« Je pense que le développement durable aujourd'hui, c'est : quelle société on veut demain ? Cela va de la lettre qu'on met dans la boîte aux activités de la Banque Postale, mais aussi à l'agriculture. A mon avis, tout est lié. Je déborde largement sur la société. » (Un délégué syndical Banque).

3.2.2 La perception utilitariste de la RSE-DD

L'approche utilitariste au sens du « business case » pour la RSE irrigue le discours des dirigeants. Elle est le moteur de la démarche de développement responsable au sein de La Poste comme l'a exprimé le premier Directeur du DD dans la partie historique précédemment exposée. La démarche de DD à La Poste était dès le départ pour lui *« un levier de performance pour l'entreprise, c'est-à-dire un moyen de gagner en efficacité économique et financière [...] la raison d'être de l'entreprise est de créer de la valeur. »*. Il semble imprégné des arguments du business case pour la RSE : *« Placer le développement durable sous l'aspect économique est à mon avis la meilleure façon de rassembler large et de motiver le plus de managers possible, étant donné que le développement durable passe d'abord par les managers. Il faut mener une bataille de conviction pour leur expliquer que le développement durable, c'est pour eux un moyen d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels. Parce qu'il est facteur de réduction des coûts, parce qu'il est facteur d'innovation, parce que c'est un instrument de motivation en interne, ça redonne du sens au travail, ça permet aussi le consensus y compris avec les partenaires sociaux, y compris avec les plus vindicatifs - au moins sur les objectifs. [...] « Ça devient de plus en plus un atout concurrentiel pour le business et pour le recrutement. »*

Cette approche utilitariste trouve un écho auprès des cadres dirigeants régionaux.

« On ne peut pas lutter contre ce mouvement. En plus, il y a des gains pour l'entreprise. C'est pour ça que je n'ai pas pris l'angle affectif ou de mode, mais l'angle d'une entreprise, l'angle économique. Eteindre les lumières, ce n'est pas que pour faire du bien à l'environnement. C'est aussi pour diminuer la facture d'électricité. Pour des managers qui sont très centrés sur leurs coûts de production, ce sont des arguments qui font tilt. » (Un cadre Dirigeant Colis).

« Les salariés comprennent aussi que c'est un enjeu économique, que ce n'est pas seulement l'écologie. Le développement durable, c'est les deux, ce n'est pas l'un ou l'autre. Ils l'acceptent, ils le comprennent et, de plus en plus, ils s'y intéressent. On a des questions, par exemple « comment on trie ça ? ». Lors des « espaces temps de communication », les échanges se font. Pour la semaine qu'on a mise en place, on a fait un quizz avec des questions et des vélos à gagner. Un quart des salariés ont participé. C'est déjà bien. Il y a un intérêt. » (Un cadre terrain colis).

« J'essaie d'avoir une vision très opérationnelle et très « terrain » des choses. C'est vraiment, déjà, d'associer ces trois dimensions - économique, environnement et social - et d'essayer, à chaque fois qu'on va prendre une décision à l'intérieur de l'entreprise, de prendre le prisme de chaque thématique. Donc on va regarder, sur l'ensemble des projets, la partie environnementale : est-ce que ça a un impact ? Si on veut mettre par exemple du véhicule électrique pour limiter nos émissions de CO2 (c'est un des objectifs du groupe), on va bien sûr regarder aussi la partie économique, rentabilité, retour sur investissement. On ne fera pas n'importe quoi à n'importe quel prix. C'est forcément le levier économique, surtout aujourd'hui dans la situation dans laquelle on se trouve, qui va prendre le dessus. » (Un cadre fonctionnel Colis).

« La certification ISO 14001 nous a permis, déjà, de nous mettre à niveau par rapport à la loi, ce qui est plutôt intéressant. Ensuite, cela nous a permis d'engager un certain nombre d'actions, en montrant que le développement durable ou l'environnemental n'était pas forcément quelque chose qui allait coûter de l'argent, mais qui pouvait aussi générer des gains économiques, par exemple, en maîtrisant mieux nos consommations d'énergie. » (Un cadre terrain Colis).

Les employés interrogés se réfèrent à cette approche utilitariste.

« Le « développement responsable », je pense que c'est pour économiser sur beaucoup de secteurs : l'eau, l'électricité, le papier... Pour éviter d'avoir des coûts importants et faire en sorte de réduire toutes les dépenses. Il y a ça, déjà. Après, il y a peut-être aussi une démarche par rapport à la pollution en général. Mais je pense qu'ils le font pour ça. Parce que j'ai suivi une formation d'éco-conduite. La formation, c'était pour apprendre à conduire en économisant pour éviter qu'ils fassent trop souvent le plein, pour économiser du carburant » (Un facteur).

3.2.3 Les autres approches

L'approche juridique est rare mais pas inexistante. Il est intéressant de noter que grâce à des démarches de développement durable, certains managers ont découvert qu'ils ne respectaient pas la loi dans son intégralité en matière environnementale. « Ça nous a beaucoup servi, ne serait-ce que pour nous mettre à niveau avec la réglementation environnementale. On s'est aperçus, grâce à ce projet-là, qu'on n'était pas forcément dans les clous sur la réglementation - sur l'eau par exemple, mais il y avait aussi d'autres choses. Cela nous a permis, déjà, de nous mettre à niveau par rapport à la loi. » (Un cadre fonctionnel Colis).

D'autre part, certains thèmes se sont imposés sous la pression de la loi. Si la question du handicap est devenue prégnante à La Poste, c'est que la réglementation s'est durcie. « Le handicap, est un enjeu fort car le handicap est réglementaire. C'est comme ça qu'on a réussi. On a un budget d'un million d'euros cette année pour déployer les équipements dans les bureaux non modernisés. Dans les bureaux que l'on modernise, l'équipement est embarqué d'office. Parce que si on veut être en

conformité d'ici à fin 2014, il faut progressivement mettre à niveau l'ensemble des bureaux de poste. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

En matière de RSE-DD certains évoquent le **syndrome de M. Jourdain**, pour indiquer qu'ils ont mis en exergue dans leur politique RSE des actions qu'ils menaient à d'autres fins. « *On avait enclenché une réorganisation de nos transports, qui a permis de réduire quasiment de moitié les transports nationaux, par le vrac. C'est typiquement Monsieur Jourdain. On l'a fait dans une orientation économique et puis il y a eu un effet émission de CO2 qui a été net* » (Un cadre Dirigeant Colis). Si le Directeur en charge de la Politique DD au sein de La Poste reconnaît que la politique RSE a démarré par la mise en valeur d'actions déjà menées, il semble que la politique a évolué en maturité et en volontarisme. Ce syndrome de M. Jourdain ne nous a été cité que par deux personnes.

3.2.4 Des contradictions entre les discours et la politique de l'entreprise

Certains dénoncent le fait que le DD est encore aujourd'hui superficiel contrairement à ce que laisse entendre certains discours. Avec la crise, un correspondant DD considère aujourd'hui que le DD est passé à la trappe. Un délégué syndical soutient que les mesures prises en matière environnemental sont superficielles : installer des économiseurs d'eau par exemple alors que des mesures importantes mais coûteuses seraient nécessaires pour rénover des bâtiments anciens.

Des délégués syndicaux que nous avons rencontrés mettent en exergue ce qui leur apparaît comme des contradictions entre les nouvelles organisations de La Poste et la communication en matière de développement responsable. Ces délégués syndicaux dénoncent des arguments fallacieux avancés en matière de politique DD :

- Soit par le recyclage sous le vocable de développement responsable de politiques décidées antérieurement ou pour d'autres raisons. Par exemple, en matière de politique de déprécarisation, La Poste n'aurait pas décidé de réduire le recours aux CDD dans le cadre d'une politique de développement responsable, mais sous la pression des nombreuses affaires prud'homales en cours visant à requalifier des CDD en CDI.
- Soit parce que la politique affichée de développement durable entre en contradiction selon eux avec les organisations et les structures mises en place.

En séparant les métiers ce qui peut multiplier les liaisons routières.

« Entre les intentions et la réalisation, malheureusement, il y a une grande différence. Ça aussi, c'est une des conséquences de la transformation de La Poste. Quand on avait la complémentarité Courrier-Colis, si par exemple Toulouse envoyait une lettre ou un colis, ça partait exactement dans le même circuit d'acheminement. Maintenant, avec la séparation, ce sont deux circuits séparés. La Poste dit qu'elle veut réduire les gaz, le CO2, etc., mais concrètement il y a une multiplication des liaisons, du « tout route » pour simplifier. En termes de distribution c'est pareil : sur Toulouse vous avez la distribution Colis et la distribution Courrier. Ce sont deux distributions, donc deux véhicules séparés. » (Un délégué syndical Colis).

En construisant des organisations plus centralisées (grandes plateformes de tri, réduction du nombre de bureaux de Poste) qui imposent aux agents comme aux clients des déplacements plus longs.

« On dit « développement durable », mais le problème est que le personnel n'a pas des maisons autour de la plateforme ! Ils font des kilomètres et des kilomètres. Avec les problèmes d'horaires, vous n'avez pas de transports en commun. Vous êtes donc obligés de prendre votre véhicule personnel. Ça aussi, c'est une notion que La Poste a abandonnée. Quand je suis entré à La Poste, il y avait des navettes qui permettaient de s'y rendre, notamment sur des horaires atypiques. Maintenant, c'est fini, débrouillez-vous par vos propres moyens ! C'est sur le contrat pour entrer au Colis, vous devez avoir votre permis de conduire. Si vous n'avez pas votre permis de conduire, vous ne pouvez pas être embauché dans le Colis. » [...] Admettons que la taxe carbone soit appliquée comme le gouvernement voulait le faire. Moi, pour venir travailler, vu mes horaires et vu qu'il n'y a pas de transports en commun, je suis obligé de prendre mon véhicule. Je ne peux pas faire autrement. Donc, je serai obligé d'être assujéti à la taxe carbone, sachant que je n'aurai pas de remboursement comme le prévoit le Gouvernement. Je trouve ça assez scandaleux. » (Un délégué syndical Colis).

« J'ai un bureau de poste dans un village, de proximité : les gens qui vont y aller sont à un, deux ou trois kilomètres. Ils y vont en voiture, à vélo ou à pied - ils sont à proximité. Je ferme le bureau dans le cadre d'une réorganisation ; je mets les activités de ce bureau à quinze kilomètres. Résultat : les personnes vont faire quinze kilomètres ! Je fais donc du développement durable dans le cadre d'une réorganisation. C'est-à-dire que le développement durable que je fais moi, je vous le fais payer à vous. C'est un peu ça, la logique. » (Un délégué syndical Banque).

En réduisant le recours au train

« Tout ce qui permettait, voilà encore quelques années, de traiter le courrier en utilisant des moyens « développement durable », comme le rail, n'existe quasiment plus aujourd'hui à La Poste. C'est même totalement l'inverse qui se produit. On envoie de plus en plus de camions sur les routes et on utilise de moins en moins le train. L'activité des ambulants qui traitaient le courrier la nuit dans les trains a été supprimée et le personnel a été reclassé. La Poste a abandonné le rail pour privilégier la route. » (Un délégué syndical Courrier).

« Les ambulants étaient 5 000 personnes, et ça correspondait, à un moment donné, à un plan de réduction. On a dit : « il y en a 5 000, ça tombe bien », et on a trouvé que c'était obsolète, que le travail de nuit était inhumain... Là, ils ont commencé à se soucier des gens qui travaillaient la nuit sur les trains ! En fait, ils supprimaient les 5 000 emplois d'ambulants, puisque ça correspondait à un plan de 5 000 emplois. » (Un délégué syndical Enseigne).

En valorisant des actions superficielles alors que des postes sont supprimés.

La responsabilité, pour ces délégués syndicaux, imposerait de conserver des postes, la définition de la responsabilité n'est à l'évidence pas toujours partagée.

« L'éco-conduite, c'est une action importante, mais bon, c'est un peu une goutte d'eau par rapport à la politique générale de La Poste. Les actions sur le papier, c'est bien aussi. La Poste ou n'importe quelle entreprise ne devait pas être en dehors du mouvement citoyen qui favorise toutes ces actions. Mais il y a des contradictions, à La Poste et ailleurs dans la société. La recherche permanente de profits a du mal à cohabiter avec d'autres actions. Il faudrait arriver à replacer l'être humain au centre de tout. Le développement durable doit passer par le développement de l'homme, sinon il n'a pas de sens. Il faut arrêter de supprimer des emplois, or à chaque fois on privilégie les intérêts

économiques de l'entreprise sur le développement durable, le rôle social de l'entreprise et l'intérêt social des salariés. On est beaucoup sur des effets d'annonce, en fait. » (Un délégué syndical Courrier).

En menant une politique d'externalisation

« La Poste a des responsabilités énormes au niveau de l'emploi. Sauf que les grandes décisions de La Poste ces dernières années, c'est de l'externalisation. Quand on est responsable, on prend ses responsabilités, on assume ! Si on est le premier employeur de France, on assume ! Or quand on a besoin de voitures, le parc automobile, on le met au privé. Il faut savoir que même si c'est des voitures jaunes, c'est un parc privé. Cela n'appartient plus à La Poste. C'est une filiale qui gère tout le parc automobile de La Poste. Pour l'immobilier, c'est pareil. Poste-Immo est une filiale de La Poste qui gère l'immobilier. Je vous donne un exemple : La Poste, après les grandes grèves de 1974, a multiplié par deux ou trois son budget social. C'est la grande époque où l'on a créé les centres de vacances pour adultes et enfants, où l'on a mis en place la restauration... On avait un social d'entreprise, à l'époque, qui était sûrement avec EDF l'un des plus florissants. Sur la région parisienne, des gens s'occupaient de loger les agents. On avait un service social. Pour vous dire, on avait à l'époque trois directions : la direction de La Poste, la direction des télécommunications et la direction du social. Les trois directeurs étaient à la même enseigne au niveau hiérarchique. Donc, on a mis en place un social à La Poste qui était très beau, très fort. Tous les gamins partaient en centres de vacances pour pas cher, on mangeait au restaurant administratif partout ; dans une ville comme Toulouse, on avait huit restaurants administratifs en tant que tels, avec ristournes, on payait deux ou trois euros pour manger. Maintenant, comme on a une filière qui gère les bâtiments et que, par exemple, un centre de vacances appartient à cette filière, pour elle il est beaucoup plus rentable de le vendre. Si vous avez par exemple un centre de vacances qui se situe sur la Côte d'Azur et qu'un promoteur vous fait des propositions à des prix énormes, vous n'hésitez pas une minute. Il n'en reste plus qu'une dizaine de centres de vacances. Mais on est aussi en train de vendre les bureaux de poste. On vend des entités entières, on vend des bureaux qu'on reloue aussi sec - parce qu'on a besoin de bâtiments. Ça c'est vu, qu'on ait vendu un bâtiment et qu'on le reloue par la suite. » (Un délégué syndical Enseigne).

A travers ces témoignages, il apparaît que la définition même de la responsabilité et des enjeux d'un développement durable peut engendrer de nombreux points d'achoppement entre les visions des syndicats et des Dirigeants. Le concept de DD est polysémique comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, si flou qu'il peut générer de multiples représentations et interprétations, permettant d'ailleurs de s'y référer pour argumenter des positions contradictoires. Ce concept est potentiellement instrumentalisable par les syndicats comme par la Direction.

Un cadre fonctionnel de l'Enseigne pointe le risque d'une instrumentalisation des thématiques du DD pour faire passer n'importe quel projet : par exemple justifier que La Poste passe à une distribution J+2 pour diminuer le CO2.

« Il ne faut pas non plus que le DD soit un fourre-tout et que, dès qu'on a un problème, on le « vende » sous l'aspect du développement durable. Ça, ce serait une mauvaise exploitation. Cela peut arriver aussi. Parce que ça peut être aussi un objet de marketing, il ne faut pas se faire d'illusions. On peut justifier des tas de choses sous des logiques de développement durable. Jusqu'à présent, La Poste a toujours dit qu'elle faisait une distribution à J+1. C'est nos engagements. Un article est sorti dans la presse sur le J+2. Pourquoi J+2 ? Ca nous permettrait de faire des économies de transport et d'avoir

une logique plus citoyenne, avec moins de CO2. Je dis attention : soit on a de vraies logiques d'entreprise J+2, et pourquoi pas si le Courrier se casse la figure ? Je ne sais pas si c'est vrai ou faux, je ne suis pas dans les « petits papiers » de la stratégie nationale. C'est vrai ou c'est faux, mais on affiche une stratégie et on n'utilise pas forcément le développement durable pour justifier la stratégie. »

Si les approches éthiques et utilitaristes du concept de RSE-DD dominant dans notre corpus d'entretiens, le business case pour la RSE est particulièrement présent chez les managers de haut niveau.

Nous avons au cours de nos entretiens cherché à savoir si les personnes interrogées percevaient un lien entre les concepts de SP et de RSE-DD.

3.3 Les perceptions du lien ou de l'absence de lien entre les concepts RSE–DD et service public

Globalement, la majorité de nos interlocuteurs relèvent un lien entre le service public et le développement responsable à La Poste. Certains expriment un lien étroit entre les deux thématiques. D'autres considèrent simplement qu'en tant qu'entreprise de service public, La Poste se doit de montrer l'exemple en matière de DD.

Les personnes considérant que ce lien est fort évoquent le terreau social de l'entreprise de service public.

« Le service public, c'est une certaine forme de solidarité à travers la péréquation tarifaire, à travers l'égalité d'accès de tous, etc. Et le développement durable, c'est aussi une solidarité avec le futur. Ensuite, l'intérêt général du service public est très proche de l'intérêt général qui est contenu dans le développement durable. Il y a aussi la prévalence du long terme sur le court terme. Tout cela fait que dans une entreprise comme La Poste - ou dans un service public d'ailleurs, je pense qu'on retrouverait les mêmes caractéristiques à EDF ou à GDF ou même à France Télécom encore - les gens sont inscrits dans une logique de solidarité qui fait qu'ils sont très ouverts à toutes ces questions de développement durable. » (Un Cadre Dirigeant DD siège).

« Il y a des choses que l'on faisait déjà. Cette notion de responsabilité envers ses collaborateurs était quand même déjà présente à La Poste. Les véhicules électriques, par exemple, on en avait testé – cela fait 13 ans que je suis à La Poste, il y a 12 ans on en testait déjà. » (Un cadre dirigeant Colis).

« Je pense qu'on a dans l'âme, de par notre passé d'administration et d'entreprise publique, ces idées. »(Un cadre Banque).

« Dans une boîte comme La Poste, vous avez à peu près 40 % du personnel qui milite dans l'associatif à l'extérieur, à titre personnel, soit dans le sportif, soit dans l'humanitaire, soit dans le culturel. Donc, c'est des gens qui ont l'habitude d'aller vers les autres, de se soucier des autres. Et le développement durable colle complètement à ça. » (Un cadre dirigeant DD siège).

3.3.1 Le rôle social territorial est mis en exergue comme point de convergence

« Service public et de développement durable : il y a des passerelles évidentes entre les deux à travers des notions communes, par exemple de solidarité. » (Un cadre dirigeant DD Siège).

Pour un cadre terrain Colis, le point commun entre ces notions, « *c'est maintenir le lien social entre les populations* ».

« La Poste, qui est un service public, a un lien évident avec tout ce qui est lié au social, notamment l'accessibilité bancaire ou la présence dans des zones rurales très reculées où, parfois, c'est tout ce qui reste en termes de relations sociales. [...] Avec cette notion de service public et les contraintes légales qui l'accompagnent, c'est globalement la notion d'accessibilité, qu'elle soit bancaire ou géographique, qui est en lien direct avec le développement durable. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

La nature des activités de La Poste générant, transport, émissions de CO2 et papier explique ce lien pour certains interviewés.

« Il y a un lien direct entre certaines activités de La Poste et le développement durable. En fonction des entreprises, selon les sujets sur lesquelles elles travaillent, il y a des liens qui sont évidents ou pas. Déjà, nous sommes une entreprise de transport, avec le Courrier. Nous avons les véhicules des facteurs, et tout le courrier qui transite en camions. Ensuite, il y a la partie bâtiment. Rien qu'au niveau de l'Enseigne, sur notre région, nous avons 900 bâtiments. Le troisième élément est la forte utilisation du papier. Donc par nature, nous avons un lien direct avec le développement durable. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

3.3.2 Le DD étend la notion de SP

Pour certains interviewés, le DD étend la notion de SP.

« Quand on disait « service public », on disait surtout distribuer le courrier tous les jours. Le reste, je ne suis pas sûre que ça nous préoccupait beaucoup. On parlait aussi de la liberté de la presse. Globalement, la presse et le courrier étaient nos problématiques. Aujourd'hui, par l'intermédiaire du développement durable, on va embrasser l'intégralité de nos missions de SP, donc de nos contraintes, et notamment des contraintes d'accessibilité sociale et géographique. Donc, la problématique de l'accessibilité géographique est devenue prépondérante depuis deux ou trois ans. Ce n'est pas uniquement le développement durable, bien sûr - de toutes façons, c'est toujours un faisceau de circonstances, une seule chose n'explique jamais une évolution. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

3.3.3 Le développement responsable redonne un sens aux missions de SP et mobilise les salariés

« Je pense que peut-être, avec le développement durable, nos missions deviennent plus claires, plus lisibles. Cela donne un sens. En tout cas, c'est à nous de donner un sens. Sinon, on est uniquement dans le respect de la loi. C'est bien, mais ce n'est pas ça qui mobilise ni les postiers, ni les clients, ni personne. On ne peut pas avoir comme objectif et comme mission uniquement de respecter la loi. Cela nous pousse parfois à aller au-delà de la loi. Du coup, nous intégrons d'autres problématiques, nous sommes davantage à l'écoute des territoires et nous allons au-delà de la simple obligation légale. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

Le développement responsable amène à concevoir différemment des missions de service public auprès des populations vulnérables (personnes âgées, personnes précaires, personnes d'origine différente). Il peut aider à donner du sens et à entraîner les salariés.

« C'est quelque chose de mobilisateur pour les postiers, ces notions de service public, de développement durable. Elles fédèrent les équipes. Le rôle social de répondre aux besoins du client est vraiment quelque chose de fédérateur. Je vois, quand j'étais chef d'établissement, il y a un vrai souci du client. Je pense qu'à travers ces notions, on peut vraiment sensibiliser nos postiers au fait qu'un client est important, quel qu'il soit. Ce sont des notions de non-discrimination, de social, de prise en compte des personnes en difficulté. Nous avons une clientèle spécifique dans les bureaux de poste, qu'on appelle entre guillemets la « clientèle fragile ». Nous avons des personnes âgées, avec des services particuliers. Nous avons aussi des étrangers, avec la question de l'interprétariat : comment on aide ces personnes dans la rédaction administrative des imprimés par exemple, tout simplement. Ce sont des choses qui ont été testées dans certains bureaux : comment traduire dans d'autres langues nos imprimés fondamentaux, pour retirer et verser de l'argent, pour qu'ils soient compréhensibles pour tous. Notre problématique est liée aussi aux clients qui n'ont pas trop d'argent. A La Poste, nous avons beaucoup de RMIstes qui sont clients chez nous parce que, parfois, on n'a pas voulu d'eux ailleurs. Je disais toujours à mes guichetiers qu'il ne faut pas vivre ça comme une contrainte. On a de la chance que ces clients soient chez nous. Sans clients, on n'existe pas. C'est peut-être aussi ça la richesse du métier, de se dire qu'on a une clientèle très différente et que notre rôle n'est pas de faire le même service à tout le monde, mais de nous adapter à ces clients différents. Ça, je pense que ça parle vraiment. Parce que le guichetier qui est tous les jours à son guichet, il est confronté à cela tous les jours, toute la journée. Le DD aide à se rendre compte de la richesse et pas seulement de la contrainte que cela va apporter. » (Un cadre fonctionnel Enseigne, ancien manager terrain).

3.3.4 Le DD fournit une grille de lecture des changements intervenus à La Poste, qu'il relie à son histoire de SP

« On dit que le développement durable ou responsable à La Poste, c'est le sens contemporain du service public. On a une image de confiance, et il faut qu'elle perdure. Notamment aujourd'hui alors qu'on est en situation de modernisation, de passage en SA, on pourrait avoir une crainte sur notre capacité à rester fidèles à nos valeurs. Quand on est dans une société où, parfois, on manque de repères, l'importance avec le développement responsable est le sens, et de garder un cap par rapport à ce sens. » (Un cadre fonctionnel Dirigeant Enseigne).

Pour un délégué syndical Banque, le glissement du service public vers le développement responsable est à relier avec un glissement vers une approche contractualiste marchande, symbole de l'économie de marché. « La signification des mots est importante. Je pense qu'on parle de « responsable » parce qu'on veut parler de « clients ». Quand vous parlez d'un client, cela veut dire que vous allez lui proposer un produit, vous êtes dans une relation contractuelle. Quand on parle de « responsabilité », on est exactement dans le domaine de la contractualisation : c'est « je te donne ; tu me dois ». Il n'y a plus l'aspect de donner quelque chose gratuitement. Le service public ne donnait pas les choses gratuitement, mais globalement il donnait des choses à la population ».

3.3.5 En tant que SP, La Poste se doit d'être exemplaire

De nombreuses personnes interrogées insistent sur l'exemplarité à attendre de La Poste en matière de DD en tant qu'entreprise de SP.

« Il y a un lien réel dans la mesure où La Poste, en tant qu'entreprise de service public, se doit de montrer l'exemple. Oui, on doit être représentatif de ce que l'Etat met en place. » (Un facteur).

« Avec l'historique de La Poste, je pense qu'elle aurait quand même un rôle d'exemple pour la société, pour montrer « nous on fait comme ça, faites comme nous ». Ce serait un bon moteur pour que les autres se disent « eux ils font attention, il faut essayer de faire comme eux ». (Un autre facteur).

« La Poste, de par sa culture, de par son histoire, de par le rapport qu'elle a eu avec ses usagers à l'époque et ses clients aujourd'hui, est un vecteur de communication, porteur de messages en termes de développement durable. » (Un manager Courrier).

« Il faut qu'on donne l'exemple, étant service public. » (Un manager terrain Enseigne)

« Je pense que les Français attendent d'un service public qu'il soit modélisant. Ça, on le développe. La Poste est à l'initiative d'un pool de sociétés nationales pour qu'existent des véhicules électriques français. Elle a entraîné avec elle un certain nombre de gros rouleurs : il y a EDF, la SNCF, la RATP pour ses véhicules légers. On a monté un consortium pour pouvoir promouvoir et développer des véhicules électriques de livraison. Économiquement, ce n'est pas rentable. Économiquement, on ferait beaucoup mieux d'attendre que quelqu'un le développe pour nous, et en 2015 on sort du bois et on en achète. Ce n'est pas ce que nous avons fait. On a été une force prospective. Pour ça, on est quand même un petit peu poussés par l'Etat. C'est un vecteur de communication fort de ce que souhaite faire l'Etat de ses entreprises nationales. » (Un cadre fonctionnel Courrier).

« je pense qu'on ne peut pas être une entreprise qui fait autant de kilomètres en véhicules, qui génère autant de transport aérien, ferroviaire et sur longues distances, qui emploie autant de personnel (c'est la première fonction publique d'Etat après l'Éducation nationale) et s'affranchir de tout modèle en termes de développement responsable. Au contraire, nous avons un rôle modélisant à avoir. Parce que ça renforce, aussi, l'esprit d'entreprise et l'esprit de groupe, tant en interne qu'en externe, c'est incontournable en termes d'image actuellement. » (Un cadre fonctionnel courrier).

« Le service public se doit d'être l'exemple et d'être initiateur par rapport aux autres secteurs d'activité. » (Un cadre fonctionnel RH Banque).

« Et si un groupe ou un service public, qu'on prenne EDF qui a changé un peu, qu'on prenne La Poste ou l'ex-France Télécom, si nous donnons l'exemple, nous amenons les autres à suivre cet exemple. On a beaucoup de relations, dans nos conventions nationales maintenant, de plus en plus, nous invitons d'autres partenaires. Pour notre dernière rencontre, c'était la SNCF qui mettait en place une charte clientèle et nous nous faisons un peu la même chose : c'est le temps d'attente à leurs guichets, c'est l'accueil dans les trains etc. Après, nous avons eu une convention avec le groupe Renault. Pareil, là on avait regardé leur système de suivi qualité. Après, nous avons eu le groupe Air France, à une convention, et là ils étaient venus nous présenter tout ce qu'ils avaient mis en place pour réduire l'utilisation de tout ce qui était polluant etc. Et tout ça, ça a de l'ex-public dedans. » (Un cadre dirigeant Banque).

« Le service public, c'est un très bon truc pour "contaminer" d'autres sur toutes ces notions de développement, de responsabilité etc. Et puis, il y a aussi nos actions avec les élus. » (Un cadre Banque).

Les délégués syndicaux interrogés reconnaissent une nécessaire exemplarité de La Poste en matière de DD même s'ils demeurent dubitatifs sur l'exemplarité de la politique de Direction.

« En tant qu'entreprise industrielle - parce que La Poste est une entreprise industrielle - c'est la seule qui est sur tout le territoire. Il n'y en a pas d'autre, à part EDF, GDF et le Rail. Il y a donc une image, et le message qu'elle peut passer peut avoir un impact sur les citoyens, et sur ses salariés bien entendu. Donc je pense que c'est important, l'image qu'elle peut donner. Ce sont des images ; après, il y a les actes. » (Un délégué syndical Banque)

« On a pour rôle de montrer l'exemple. Si ce n'est pas nous qui le montrons, comment demander à des petites entreprises voire des grands groupes de le faire ? Sachant que La Poste, malgré la transformation, c'est quand même l'Etat ! Je considère que, que ce soit sur du développement durable, que ce soit sur le respect des textes, que ce soit sur la santé au travail, quand on dit quelque chose on doit le faire, on doit le mettre en œuvre. Malheureusement, on n'est pas dans ce cadre-là. » (Un délégué syndical Colis).

Le contrat de SP illustre le lien entre DD et SP, le SP devant en quelque sorte donner l'exemple. Le DD est cité 3 fois dans le contrat de SP 2008-2012. *« Elle s'engage par ailleurs dans des actions de développement durable pour une meilleure intégration des préoccupations environnementales, notamment dans la gestion de son parc automobile et de son parc immobilier ou encore au travers d'une politique responsable d'usage du papier. »* (p.2).

« Elle s'engage en particulier à atteindre les objectifs de qualité de service fixés par le ministre chargé des postes au cours de la période, à législation constante, notamment en matière de transport, tout en respectant ses engagements d'entreprise en faveur du développement durable. » (p.7).

« La Poste veillera à favoriser la mise en place d'une politique d'ancrage territorial à travers notamment sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise et de développement durable telle que définie dans le plan stratégique du groupe « Performance et Confiance » pour les années 2008-2012. » (p.18).

Les 3 personnes qui notent une absence de lien entre DD et SP on une vision du DD centrée sur sa dimension environnementale.

Un dirigeant en charge du DD exprime sa méfiance envers un parallèle entre SP et DD qui réduirait la prise de conscience des efforts à entreprendre en matière de DD.

« Tout ça, ce n'est pas égal à du développement durable. Si on met du développement durable dans le fait qu'on est proche de chaque citoyen... il ne faut pas non plus tout amalgamer. Mais je pense que c'est une culture d'entreprise et une histoire qui constituent un terreau très, très propice à décliner une responsabilité d'entreprise, plus que la notion de développement durable, une façon d'être responsable dans les échanges qu'on a avec nos parties prenantes sur les territoires, et une contribution – c'est le volet sociétal du développement durable – à la vie des territoires qui est complètement et intimement liée. C'est très important pour un groupe comme La Poste. Par contre, je pense qu'on ne peut pas dire que parce qu'on a des missions de service public, La Poste fait du développement durable. C'est ce qu'on a tendance à entendre. C'est un raccourci, à mon avis, on se voile un peu la face. C'est plus complexe que ça. »

Au-delà de l'exemplarité en matière de DD attendue d'une entreprise de SP, le rôle social sur les territoires est mis en exergue comme point de convergence principal entre les concepts de SP et de DD. Le DD étend cependant le champ du service public dans les domaines d'intérêt général. Il redonne un sens aux missions de SP et fédère les salariés de La Poste, en fournissant une grille de lecture des changements intervenus récemment à La Poste qu'il permet de rattacher à son histoire de SP. Le DD s'inscrit à La Poste dans une stratégie de légitimation comme nous l'analyserons dans la partie suivante.

4 L'utilisation des concepts de RSE et de DD comme vecteur de légitimation auprès des parties prenantes en interne et en externe sur le territoire

A l'heure où La Poste s'ouvre à la concurrence, intègre des critères d'efficacité, de qualité et de performance financière pour faire face à une compétition dans des marchés ouverts, le risque de voir son image se brouiller existe, en interne comme en externe. Pendant longtemps, La Poste a tiré sa légitimité de son statut de service public. Les valeurs du service public, les 3 principes fondateurs, les statuts des fonctionnaires constituaient des mythes rationnels conférant à La Poste sa légitimité. Dans un contexte de désinstitutionnalisation du service public, cette entreprise risquait de perdre son identité.

Les recherches du courant néo-institutionnaliste s'attachent à montrer que les organisations n'ont pas simplement pour objet la recherche de l'efficacité mais sont avant tout en quête de légitimité. La rationalité organisationnelle s'exerce alors dans le but d'acquiescer une légitimité organisationnelle, en adéquation avec les attentes de la société. Les attentes de la société se manifestent aujourd'hui par la montée en puissance des concepts de DD et de RSE et La Poste recourt aujourd'hui à ces concepts pour retrouver une légitimité en interne (objet du point 1) comme en externe (objet du point 2).

4.1 Retrouver une légitimité en interne

En interne, nombre de salariés, fonctionnaires, entrés il y a 20 ou 30 ans dans l'entreprise perdent leurs repères identitaires comme le démontrent certains témoignages que nous avons recueillis de syndicalistes, mais aussi de facteurs ou d'employés de l'Enseigne. : « *Le service public, on est là au service du public... Ce n'était pas « il faut faire du fric pour faire du fric ». On était là pour le bien du public et de la société* » (Un facteur). « *Les vieux postiers ne s'y retrouvent plus, ils « pètent les plombs ». On a de plus en plus de gens en dépression. Ils ne se retrouvent pas dans ce qu'on leur demande actuellement.* » (Un délégué syndical Colis). « *Aujourd'hui, il n'y a plus de fierté* » (Un délégué syndical Banque).

Ils ont parfois le sentiment d'avoir perdu une forme d'utilité. Leur métier, qui nécessitait certaines compétences, la connaissance des départements et des rues qui s'acquière dans le temps notamment, se vide de sa substance avec l'automatisation du tri.

Dans les bureaux de Poste, les « guichetiers » sont rebaptisés « conseillers de vente » et doivent désormais proposer différents produits à la vente : livres, CD, etc. et même des bijoux ! « *Parce que le bureau de poste c'est devenu un commerce, c'est devenu un magasin, ça a beaucoup évolué.* » (Un Directeur de bureau de Poste).

« A l'époque à La Poste, on vendait le timbre et ça s'arrêtait là. On ne vendait pas une enveloppe. On faisait le timbre, le Livret A. Maintenant, on vend de tout, on vend des enveloppes, on vend des livres, on vend des bijoux. On a un partenariat avec une association d'handicapés qui font des bijoux. C'est au niveau national : tous les bureaux vendent pareil. On vend des bijoux, et une partie est reversée à ces handicapés. Vous avez vu, il y a une grande vitrine où il y a des produits de La Poste, des gadgets de La Poste, des tirelires, des stylos... Ça nous fait quand même peut-être 20 % du chiffre. Il faut toujours qu'il y ait un rapport avec la culture. Donc les livres c'est bon, les stylos aussi, les enveloppes c'est toujours en rapport, les DVD c'est un support, donc c'est toujours en rapport. L'exception a été les bijoux, mais les bijoux c'est parce que c'est une association. En Ariège c'est un peu différent : ils n'ont pas les bijoux, ils ont des savons qui sont faits par une usine qui est là-bas. Toujours développer le commerce local. Ça plaît. Au début, il y a eu des réticences, mais maintenant ça plaît. Imaginez à l'époque, il y a trente ans, vendre des téléphones à La Poste ! Maintenant, on vend SFR, Bouygues, NRJ, on les a tous. On revend les recharges téléphoniques, on vend aussi des packs de téléphone. On leur a en plus donné une méthode de vente, parce que ce n'étaient pas des vendeurs. » (Un cadre terrain Enseigne).

L'esprit du service public a longtemps constitué pour eux une idéologie professionnelle à la dimension symbolique forte, autour de laquelle l'identité des agents s'est construite. Dans la morale professionnelle du service public, des rites étaient imposés : on passait des concours, on partait en formation à Paris où on apprenait l'esprit du SP, on prêtait serment devant un juge, on était assermenté, on attendait des années de pouvoir être muté dans sa région d'origine, dans le Sud en l'occurrence pour les salariés rencontrés. Aujourd'hui, La Poste ne recrute plus de fonctionnaires depuis le début des années 2000 mais uniquement des contractuels, des salariés en CDI de droit privé. La proportion de fonctionnaires est encore de 60 % au Courrier par rapport à 40 % de contractuels. L'équilibre devrait être atteint d'ici 2 ans selon un responsable RH. Au Centre financier de Toulouse, il y a encore 83 % de fonctionnaires.

Des clivages existent souvent entre ces deux populations même si ceux-ci ont tendance à s'estomper selon les témoignages des responsables RH interviewés. Les fonctionnaires « reprochent » aux contractuels d'être recrutés trop facilement, directement dans le Sud et de ne pas avoir suivi leur parcours initiatique. Ils considèrent parfois qu'ils n'ont pas l'esprit du service public, n'y ayant pas été formés. De leurs côtés, les contractuels sont moins bien payés que les fonctionnaires, ce qu'ils vivent parfois comme une injustice.

Il est à noter que Jean Paul Bailly a remis au goût du jour en 2007 la prestation de serment pour les postiers, après que cette pratique ait été abandonnée. Il a sans doute perçu la nécessité de faire renaître un des rituels participant aux mythes rationnels qui permettent à chacun d'affirmer avec fierté son appartenance à La Poste et conférant à l'entreprise une légitimité. Un extrait d'un article de la Dépêche du Midi permet de saisir la dimension symbolique de cette décision.

« Par salves successives, 62 nouveaux postiers ont défilé à la barre du tribunal administratif lors d'une solennelle cérémonie de prestation de serment, hier après-midi, 120 autres en feront de même demain et lundi. Ils ont lu un texte par lequel ils s'engagent à respecter les devoirs et obligations de tout postier, du facteur au directeur régional. Un tintinet émue à quelques minutes de son engagement, Patty, factrice à Saint-Cyprien, juge que « c'est important ». Comme un signe d'appartenance à « la famille de La Poste ». Mise en sommeil depuis quelques années, cette

cérémonie formalise une prestation de serment qui existe pourtant depuis 1790 à La Poste. Avec une nouveauté cette année : son caractère public. Alain Valentin, le directeur Midi-Pyrénées Sud du courrier observe que « les termes actuels de la formule de prestation n'ont que peu varié depuis deux siècles : devoir d'honnêteté et de probité, respect de l'inviolabilité des correspondances, signalement de toute infraction. »⁴⁶

Le DD est utilisé à La Poste comme un vecteur de sens, un moyen pour renouer avec des valeurs garantes d'une légitimité en interne, pour répondre peut-être à une attente profonde. « Ça apporte un plus, et un plus que demandait le personnel » (Un cadre fonctionnel Courrier). « C'est quelque chose de mobilisateur pour les postiers, ces notions de service public, de développement durable. Elles fédèrent les équipes. Le rôle social de répondre aux besoins du client est vraiment quelque chose de fédérateur [...] Le DD aide à se rendre compte de la richesse et pas seulement de la contrainte que les populations fragiles vont apporter.» (Un cadre fonctionnel Enseigne, ancien manager terrain.)

4.2 Retrouver une légitimité en externe

Pour certains cadres, si le développement responsable a en commun avec le SP le souci de l'intérêt général, il étend le champ du service public, notamment au regard du rôle sur le territoire ou auprès des populations vulnérables et sur les questions environnementales.

La RSE-DD est utilisée par La Poste pour asseoir sa légitimité auprès de ses parties prenantes externes, au premier rang desquelles se trouvent les collectivités locales et leurs élus.

L'image de La Poste est parfois écornée localement lorsqu'elle est amenée à fermer un bureau de Poste rural pour des raisons économiques. La pression des maires est alors forte pour maintenir un service public. La politique de La Poste depuis quelques années est de fermer des bureaux de Poste non rentables, soit en maintenant une présence Postale par le biais de partenariats négociés avec les mairies ou avec des commerçants, soit en regroupant des bureaux de Poste ruraux sur le bourg le plus important. Pour le courrier, la tendance est également à la concentration des centres de distributions sur les centres les plus importants, à partir desquels le courrier est distribué en étoile. L'industrialisation des plateformes accentue ce phénomène. La mission d'aménagement du territoire qui a été confiée à La Poste en vertu du contrat de service 2008-2012 limite le phénomène et cette mission est qualifiée dans ce document de facteur de cohésion sociale sur le territoire. La Poste est tenue de conserver 17 000 points de contacts et de respecter des critères de distance et de temps de trajet maximum pour les habitants en zone rurale.

La Poste ferme des bureaux de Poste ruraux qui ne recevaient que quelques clients par jour et dont les employés pouvaient être amenés à travailler 2h en étant payés 8 h. En contrepartie, La Poste rémunère des commerçants ou des employés de mairie pour rendre les services à minima d'un bureau de Poste (le retrait d'argent par semaine est limité par exemple). Sur les 17000 points de contacts sur le territoire que compte La Poste, il y a 3000 agences communales ; il n'y a plus que 10000 bureaux de Poste et la tendance va s'accroître.

« Le service public peut être exécuté, selon la jurisprudence administrative, par des gens du privé ou du public. Il y a des endroits où on a remplacé un bureau de poste par une agence postale

⁴⁶ PUBLIE LE 27/06/2007 08:58 - | LADEPECHE.FR

communale. Mais le service est de même nature ! Non seulement le service est de même nature, mais souvent la durée d'ouverture est plus grande. Je l'ai fait quand j'étais directeur départemental ailleurs. Quand vous aviez un bureau de Poste qui était ouvert douze heures par semaine et que l'ensemble des services étaient transférés auprès d'un commerçant qui était ouvert cinquante heures par semaine, l'offre de service public dans sa durée était multipliée par quatre ! » (Un cadre Dirigeant Courrier).

Le sujet est naturellement source de tensions avec les syndicats.

« La stratégie d'entreprise, aujourd'hui, vise à favoriser les activités les plus rentables. Bien sûr, cela se fait au détriment de ce qui est le moins rentable : zones rurales, zones à faible potentiel commercial... Cela se traduit par des fermetures de bureaux, des réductions d'heures d'ouverture de guichets... Les moyens sont en priorité mis sur des zones comme Toulouse où les possibilités commerciales sont plus grandes. On n'est pas dans une logique d'aménagement du territoire et de service public, mais dans une logique commerciale comme une entreprise de droit commun. » (Un délégué syndical Colis).

« Il y a aussi le discours ambiant : « on est encore en service public, on a une délégation de service public... ». Ils essaient de rester dans cette idée. Sauf qu'on met tout en place pour que ce ne soit plus un service public. On réduit les heures d'ouverture de guichet partout. On essaie de déléguer les bureaux de poste et de les transformer en agences postales communales - c'est-à-dire de se débarrasser de la gestion du bureau de poste sur la commune. » [...] « Ils ont annoncé 3 000 bureaux dans un futur, 3 000 bureaux où on pourra faire toutes les opérations. Ça veut dire que si vous ne pouvez pas faire l'opération dans votre village, vous serez obligés d'aller dans ces bureaux-là. Avant, dans les 18 000 bureaux, on pouvait faire toutes les opérations, je dis biens toutes les opérations. » (Un délégué syndical Enseigne).

Le sujet est également source de tensions dans les rapports avec les élus car les résonnances symboliques et politiques sont importantes.

« J'appelle cela le « rôle totem ». Il y a la symbolique, et il y a la réalité. Il y a le « totem » La Poste, « touchez pas à ma Poste », le dernier bastion qui reste dans le rural. Ça, c'est la symbolique. Après, il y a des débats politiques autour de la symbolique. Et il y a aussi la réalité : concrètement, La Poste c'est quoi dans le village et on propose quoi aux élus? » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

Pour ce cadre, qui a lui-même travaillé sur le terrain sur ces questions, toute solution doit être négociée au cas par cas localement ce qui nécessite d'instaurer un dialogue serein avec les élus :

« Premièrement il faut partager le constat, et deuxièmement étudier des hypothèses et des scénarios. Il faut entrer avec les élus dans le détail des scénarios qu'on peut proposer. Tous les cas sont différents. J'ai rencontré des maires qui avaient le même problème avec la secrétaire de mairie, qui travaille à 30 %. Pourquoi ne pas créer un poste commun entre La Poste et la mairie ? Cela lui permet de travailler à temps complet. »

Les nouvelles organisations de la Poste plus concentrées, à l'Enseigne comme au Courrier réduisent le nombre d'interlocuteurs à disposition des élus. Dans la Direction Opérationnelle Territoriale Courrier Sud-Ouest, il n'y en a plus que 36 alors qu'il y en avait 100 avant la réorganisation. Il n'y a plus un seul chef d'établissement pour un bureau de poste que dans les grands bureaux de Poste ; en

zone rurale, un chef d'établissement peut gérer 15 points de contacts. Il est alors plus difficile pour des responsables locaux de La Poste de maintenir un dialogue de qualité avec les élus.

Néanmoins La Poste est consciente de la nécessité de cette concertation et de ce dialogue permanent avec les élus et la population. Le Courrier a entamé une démarche d'information préalable systématique des élus lors de tout projet de réorganisation.

« Dans les projets de réorganisation, il y a systématiquement une information préalable de tous les élus. On leur dit ce qu'on va faire, et surtout pourquoi on le fait. Le pourquoi on le fait, souvent ça les fâche, ça les irrite. C'est pour des raisons financières. Donc, on leur explique. Certains, dans les bureaux entre quatre-yeux, comprennent très bien. Même si après, ils vont faire des articles incendiaires, une intervention incendiaire à l'Assemblée Nationale. Donc, nous avons des rapports que nous voulons les meilleurs possibles. Qu'est-ce qu'on fait pour améliorer ça ? Partout, on rencontre les élus. » (Un cadre fonctionnel courrier).

Mais les élus assimilent le Courrier à l'Enseigne ; pour eux, « La Poste, c'est La Poste ». Pour les élus locaux, l'organisation actuelle de La Poste en 4 métiers autonomes n'est pas lisible. Fort de ces constats et de la nécessité pour La Poste de nouer des relations partenariales solides avec les élus, La Poste a décidé en janvier 2008 de créer des Directions Régionales du groupe (22) qui sont amenées à représenter le groupe sur leur territoire avec 3 domaines d'intervention principaux : les relations territoriales (avec les parties prenantes, particulièrement les élus), la mobilité et... **le développement durable par l'intermédiaire des délégués régionaux au DD.**

Le Délégué Régional siège dans une Commission de Dialogue et de Présence Postale aux côtés d'élus, du Directeur Régional Courrier, du Directeur Régional Enseigne pour gérer notamment les litiges liés à des fermetures de bureaux de Poste.

La légitimité de La Poste auprès des territoires est un enjeu majeur pour le groupe et le DD est perçu par les dirigeants comme un moyen d'accroître la confiance et l'acceptabilité. De nombreux projets sont élaborés entre La Poste et les collectivités locales dans le cadre de leurs Agendas 21.

« Je pense que l'avenir est aussi à la co-construction d'actions entre les entreprises et les collectivités territoriales. Ça m'est venu à travers les plans de déplacement entreprise, qu'on a commencés assez tôt, en 2004, à La Poste. J'ai trouvé qu'à travers ça, au-delà des objectifs de réduction des émissions de CO₂ etc., on avait quand même renforcé nos liens avec les collectivités territoriales avec lesquelles on s'était engagé là-dessus. C'est extrêmement important, parce que La Poste est sur tout le territoire, et on a besoin d'avoir des relations très fluides, très correctes et très constructives avec les collectivités locales. Quand vous avez l'image, auprès de ces collectivités, d'une entreprise qui les a aidées à réussir leurs Agendas 21 et leurs Plans climat, il est évident que, sur des sujets qui n'ont rien à voir avec le développement durable, si vous allez les voir parce que vous avez besoin de mettre une boîte aux lettres sur un trottoir ou je ne sais quoi, ça se passera beaucoup mieux. Bien sûr, d'autres actions ont été menées depuis, comme la thermographie, les systèmes de covoiturage, les éco-quartiers, etc. Plein d'actions ont été développées avec les collectivités territoriales. » (Un cadre dirigeant DD Siègé).

La Poste se veut un partenaire incontournable en matière de DD pour les mairies. Elle se doute que les centres villes risquent d'être à termes fermés aux véhicules thermiques ce qui explique en partie sa politique de véhicules électriques.

« Sur Montpellier, l'une des problématiques est de livrer l'hyper-centre, le centre ville de Montpellier qui s'appelle l'Ecusson, qui est inaccessible aux véhicules thermiques. On a fait un test avec ce petit véhicule Goupil. » (Un cadre fonctionnel Colis).

« Demain les collectivités locales contraindront de plus en plus l'accès aux centres villes. Pour exercer notre activité demain, en centre ville notamment mais pas seulement, on a besoin d'être socialement 100 % intégrés. Demain, on doit pouvoir entrer dans les villes avec des véhicules électriques sans polluer, on doit avoir des bonnes relations avec les élus. » (Un cadre Dirigeant DD Siège Courrier).

La Poste semble avoir compris les atouts que pouvaient constituer sa mission de service public sur le territoire et son réseau de proximité.

« Du fait de cette mission de service public de proximité, en termes d'ancrage territorial et de contribution à la vie des territoires (parce que La Poste est présente partout et l'attachement est viscéral), il y a dans la façon dont La Poste construit ses projets une proximité avec les parties prenantes d'un territoire et avec la vie économique. Je pense que Patrick Widloecher a dû vous en parler, il a une philosophie qui est vraiment intéressante : La Poste ne peut se développer que sur des territoires qui, d'un point de vue économique, sont dynamiques. Après, une fois qu'on a dit ça, le sujet est compliqué, mais La Poste se développe là où l'activité économique des centres villes se développe... La pérennité de La Poste est donc étroitement liée à la dynamique économique des territoires. Par le nombre de postiers, par les missions de service public, par la proximité et l'obligation qu'on a de délivrer 6 jours sur 7 avec un bureau de poste, un point de contact à moins de 5 kilomètres... Ce sont des choses qui font un maillage, une proximité des collaborateurs de La Poste avec l'ensemble des citoyens. » (Un cadre Dirigeant DD siège).

A travers le DD, La Poste cherche à faire oublier son désengagement partiel des territoires ruraux pour des raisons économiques en soignant son image d'acteur incontournable du territoire. Pour cela, les liens qu'elle a toujours tissés et qu'elle développe avec ses parties prenantes sont des éléments différenciateurs. Les entreprises figurent au premier rang de ces parties prenantes pour le Courrier et La Poste se doit de répondre ou de devancer leurs attentes en matière de DD.

« 80 % de notre chiffre d'affaires est du chiffre d'affaires sous contrat. La grosse majorité des entreprises intègrent un volet développement durable dans les contrats de courrier qu'elles passent, du type : les économies d'énergie dans les centres de traitement du courrier, comment vous utilisez vos véhicules de distribution, est-ce que votre personnel est à temps complet... Ils regardent plein de critères auxquels on doit répondre. Souvent, ce n'est pas nous qui répondons, ils le font à un niveau national et c'est un service national qui répond. Moi à mon niveau, j'ai dû, pour des contrats locaux, fournir tout un argumentaire. Ils nous ont demandé, dans le cadre du cahier des charges, ce qu'on faisait en matière de transport des imprimés, comment on les recyclait, quelle était notre politique en matière de traitement du déchet, une demande très complète et très structurée. » (Un cadre fonctionnel courrier).

La Poste a également compris qu'elle pouvait tirer parti de ses liens historiques avec les anciennes entreprises du secteur public. Elle noue des relations dans des conventions nationales thématiques avec la SNCF, Air France, Renault, etc... Elle travaille aussi sur des solutions de « maisons de service public » qui associeraient différents services publics et pourraient ainsi répondre aux besoins de communes rurales.

Sur les territoires, outre les élus et les entreprises, La Poste tisse des liens avec de nombreux acteurs locaux et de multiples associations notamment dans les domaines sociaux qui concernent les populations les plus fragiles. Avec EDF et d'autres services publics, La Poste est partenaire des Points d'information et de médiation-multi-services (PIMMS) qui aident les clients sur les territoires à bien constituer leurs dossiers administratifs. Le référentiel d'évaluation et de certification de la qualité des bureaux de postes est construit avec des associations de consommateurs, des associations du monde du handicap dont les attentes sont prises en compte.

Plus localement, il existe de multiples exemples dans les bureaux de Poste de partenariats instaurés par des Directeurs d'établissements avec des associations, de femmes de quartiers défavorisés par exemple, avec des MJC sur des projets artistiques, avec des associations vélos, etc... La Poste organise également des visites dans des écoles et dans des entreprises pour promouvoir la politique de recyclage.

La Poste a compris les bénéfices qu'elle pouvait tirer de cette proximité territoriale et elle construit son développement sur ce socle, porteur de nouveaux projets susceptibles de générer du chiffre d'affaires autour de questions sociétales, de développement durable ou de responsabilité sociétale. La Poste a d'ailleurs pour ambition de devenir le leader européen des services de proximité et non simplement des services postaux. Son expérience auprès des populations fragiles et son réseau de proximité constituent des atouts pour développer de nouvelles offres de service. A la lumière de l'importance de sa légitimité territoriale, on comprend mieux le rôle de représentation assigné aux délégués régionaux en matière de DD.

Des offres de services nouvelles sont proposées grâce aux facteurs : l'aide au passage à la télé numérique, le portage de médicaments, le relevé des consommations de gaz, le portage de DVD par exemple. En mai 2011, La Poste se lance dans la téléphonie mobile, en s'appuyant sur son réseau de proximité et en développant une offre de téléphone d'utilisation basique, pour faire face à la fracture numérique.

Dans certains départements, les facteurs *«rendent visite pendant l'été à des personnes malades dans le cadre du service « Bonjour facteur ».* Pourquoi ne s'occuperaient-ils pas également de recensement ? Les idées sont là, multiples, à des degrés divers contributrices de nouveaux revenus qui compenseraient la baisse d'activité. A quelle hauteur ? On ne sait pas trop. Toutes s'inscrivent dans une logique de service de proximité. » (Malaval, 2010 : 144).

En matière de DD, elle a créé deux filiales Mobigreen sur l'éco-conduite et Greenovia, Société de conseil en transport et mobilité éco-responsable et en lancera peut-être prochainement une sur le recyclage.

Ces différents exemples montrent que la RSE-DD est utilisée par La Poste pour regagner une légitimité en interne mais aussi en externe et pour tisser de nouveaux liens avec les parties

prenantes que sont les collectivités locales, les entreprises et les associations sur les territoires. L'acceptabilité sociale de La Poste sur le territoire est pour l'entreprise un enjeu majeur car son devenir et sa performance économique dépend de cette acceptabilité.

Le choix du terme « développement responsable » n'est pas anodin. On peut le comprendre comme une contraction de développement durable et de responsabilité sociale de l'Entreprise qui vise à ne négliger ni les valeurs sociales, ni les valeurs environnementales, mais aussi comme une mise en exergue simultanément de la nécessité d'un développement économique pour La Poste mais pas à n'importe quel prix, fidèle à ses valeurs. La notion de responsabilité mise en exergue renvoie également à la contractualisation. La Poste est responsable auprès de ses parties prenantes et se doit de rendre des comptes.

Si le concept de DD est utilisé dans une stratégie de légitimation, la question de l'apprentissage organisationnel qui permet l'institutionnalisation de ce concept et son opérationnalisation, son intégration dans le management se pose encore à ce stade de notre recherche.

5 L'apprentissage organisationnel de la RSE-DD à La Poste

Différentes formes d'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui à l'œuvre au sein de La Poste. Certaines s'incarnent dans des outils de management (objectifs, reporting, outils de pilotage) que nous expliciterons dans un premier point consacré à l'opérationnalisation de la RSE-DD. D'autres cherchent à insuffler une culture RSE-DD parmi les salariés au travers d'actions de sensibilisation et de formation que nous présenterons dans un second point.

5.1 L'opérationnalisation des concepts de RSE et DD : Les formes d'intégration de la RSE-DD dans le management

L'opérationnalisation prend d'abord la forme d'une incarnation du DD dans des structures organisationnelles dédiées. Nous avons vu qu'au fil du temps La Poste avait construit une organisation matricielle en matière de développement responsable avec une Direction DD Corporate siège et des représentants DD au sein des Directions fonctionnelles, puis en s'appuyant sur 22 délégués régionaux. Chaque métier s'est également structuré en mettant en place une équipe dédiée au siège Métier et des correspondants locaux dans chaque Direction territoriale, rôle souvent dévolu aux responsables qualité. Les Directions DD cherchent à mobiliser l'ensemble des Directions fonctionnelles et des managers territoriaux pour intégrer le DD dans tous les processus de décisions. Une grille d'évaluation DD des grands projets était en cours d'élaboration en 2010 par exemple.

« La priorité est de s'assurer que, dans chaque process de l'entreprise il y ait un minimum de préoccupations environnementales, sociétales, sociales, qui soient intégrées dans la façon de travailler au quotidien. Ce sont les balbutiements dans nos entreprises. La priorité n'est plus de se réunir et d'essayer de s'auto-convaincre au sein des filières développement durable, mais bien d'aller travailler dans le dur avec les directeurs marketing, les directeurs des ressources humaines, les directeurs de la maintenance... Parce que clairement le développement durable devient un peu le fil rouge de la stratégie de l'entreprise. Mais une fois qu'on a dit ça, la réalité du quotidien – je pense que vous en avez entendu parler – est totalement disproportionnée. Il y a un décalage inimaginable !

A La Poste comme partout ! A un moment donné, il faut arrêter d'en parler, de communiquer en externe. Il faut juste prendre les choses à bras le corps, c'est super lourd, super fatigant, super compliqué, et il faut batailler chaque jour pour que dans chaque process – ça prend des années mais quand on décide de créer un nouveau produit, quand on décide d'investir dans un nouveau site industriel, quand on décide d'acheter un nouveau système d'information pour l'ensemble d'un groupe qui coûte des millions d'euros... - on se pose un certain nombre de questions par rapport aux incidences en termes de développement durable de ces pratiques. Aujourd'hui, c'est super compliqué. » (Un Directeur DD Siège).

Un cadre Dirigeant DD Enseigne note des progrès : *« un curseur qui montre que la démarche progresse, c'est qu'avant, on était souvent en bout de course. Il y avait un projet, et quand on arrivait on leur disait : « vous avez oublié d'analyser sous tel ou tel axe, est-ce que vous avez pensé à intégrer ceci ou cela ? ». On était en bout de course, alors ça devenait une contrainte. Le projet n'avait pas été pensé à l'origine de façon large. On a réussi à ce qu'on soit associés beaucoup plus en amont d'un projet. Du coup, derrière, ça veut dire qu'on conçoit le projet de façon plus globale. Donc là, c'est positif pour nous. ».*

Nous avons cherché à s'avoir au cours de notre recherche si ces concepts imprégnaient les outils classiques de management : objectifs, entretiens annuels (point 1), outils de pilotage type tableaux de bord, reporting (point 2). Nous cherchions à jauger le degré de profondeur ou au contraire de superficialité de prise en compte de ces notions, au-delà des discours.

5.1.1 Dans les objectifs

La question des objectifs nous apparaît centrale. Un manager ne saurait mener une politique DD s'il n'a aucun objectif en la matière et si ces objectifs demeurent exclusivement financiers. Il y aurait alors découplage au sens de Meyer et Rowan (1975) entre les mythes rationnels, vecteurs de légitimité et les pratiques réelles.

Le siège développe un argumentaire pour convaincre les managers que *« le développement durable, c'est pour eux un moyen d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels, parce qu'il est facteur de réduction des coûts, parce qu'il est facteur d'innovation, parce que c'est un instrument de motivation en interne »* (Un Directeur DD Siège).

S'il y a une réelle volonté de Direction d'intégrer des objectifs de DD pour le management, La Poste est actuellement en cours de réflexion ; elle tâtonne et teste différentes modalités. La Poste participe d'ailleurs avec d'autres grands groupes à une étude de l'ORSE qui vise à mettre à jour les pratiques en matière d'objectifs DD en France et à l'international.

« L'ensemble des métiers participe à cette réflexion. Aujourd'hui, le Président a demandé à ce que l'objectivation des membres du Comex soit opérationnelle en 2010 : les membres du Comex ont des objectifs de développement « responsable » [...] Dans les métiers, les choses se déclinent différemment. Au Courrier par exemple, on a un patron qui est très engagé sur le sujet et qui a demandé à ses n-1 et n-2 de définir des objectifs par filière. Aujourd'hui, on peut dire que les rangs n-1 et n-2 ont des objectifs de développement responsable. Actuellement, ils sont en train de décliner au niveau de la structure territoriale : les patrons du Courrier en territoire, les DOTC... [...] l'Enseigne a fait le choix d'un objectif pour les groupes B et les groupes C sur les achats. Il y a donc un travail en

2010 pour que, à partir de 2011, les entités territoriales puissent elles-mêmes décliner des objectifs. »
(Un autre Directeur DD Siège).

Le groupe de travail « *comment mettre en place l'objectivation des managers ?* » cherche à définir des modalités d'appropriation opérationnelle du développement durable.

« C'est un travail qui est beaucoup plus compliqué que ça n'en a l'air. Les managers ont déjà une quinzaine d'objectifs, quand on regarde une feuille de route d'un manager (surtout l'échelon intermédiaire d'encadrement de proximité). Le gros problème, c'est de voir comment on intègre un objectif supplémentaire qui ait du sens. Parce que si l'objectif développement durable compte pour 0,1 % de la rémunération, ça n'a pas de sens. Je pense que l'écueil serait de décliner ce genre de démarche en imposant un objectif à des managers qui n'ont pas la main sur la problématique. Donc il ne faut pas faire n'importe quoi non plus, à tout prix, pour dire qu'on a mis des objectifs. Le travail est un peu complexe et il ne faudrait pas qu'on tombe dans le travers où vous avez des managers qui rejettent le démarche » (Un Cadre Dirigeant DD Siège).

A l'Enseigne, dans les « feuilles de route » des directeurs exécutifs, des directeurs territoriaux, des directeurs de vente, des directeurs des structures d'appui, ont été intégrés en 2010 des objectifs de croissance de 10% des achats en direction du secteur adapté. Cet objectif représente 2,5 % sur les 12, 5 % d'objectifs collectifs fixés. Il n'y a pas a priori une fixation d'objectifs individuels DD et la direction DD cherche avant tout à intégrer le DD dans le référentiel de certification des bureaux de Poste.

Au courrier, les Directeurs Territoriaux et les Directeurs d'établissements ont un objectif de réduction de 4 % du carburant. A l'avenir, il est prévu d'ajouter des objectifs de réduction d'autres fluides.

Ces objectifs peuvent avoir une incidence en matière de rémunération car la rémunération des managers est pour partie fonction d'objectifs collectifs et individuels. L'atteinte des objectifs financiers explique aujourd'hui l'essentiel de cette part variable. Pour un directeur de centre Courrier par exemple la répartition est la suivante « *50 % sur la performance financière et la qualité de service de la direction régionale, et 50 % liés aux résultats de l'établissement et aux résultats personnels du directeur d'établissement en fonction de ses objectifs personnels* » (Un cadre fonctionnel courrier). Parmi les non cadres, seuls les guichetiers ont une part variable individuelle liée à leurs ventes.

Un système d'intéressement existe pour l'ensemble du personnel du groupe. Dans l'intéressement que les gens ont perçu en avril 2010, 20 % était la conséquence de deux objectifs de développement durable (utilisation de papier responsable et embauche de personnel handicapé) qui avaient été fixés à l'ensemble du personnel.

Localement sur le territoire autour de Toulouse, les objectifs DD concernent essentiellement les cadres de haut niveau et sont peu déclinés.

« Dans mon centre, ceux qui ont un objectif en matière de responsabilité ou sociale ou de respect de l'environnement sont les deux opérationnels qui gèrent la production et qui gèrent la logistique technique. Et en déclinaison, certains de leurs collaborateurs. Mais cela s'arrête là. » (Un cadre dirigeant Banque).

Il y a cependant quelques initiatives locales du fait de l'implication de certains acteurs sur ces thématiques.

« Moi par exemple, j'ai objectivé - et je dois être la seule - tous mes collaborateurs. Ils ont tous un objectif en développement durable, que j'ai choisi avec eux en fonction de leur métier. Par exemple, mes chefs de projet immobilier, je leur ai demandé de mettre en place des chartes « chantiers propres » quand il y a des travaux dans les bureaux de poste, pour s'assurer que les déchets sont bien traités, etc. En fonction de chaque métier, j'ai mis un objectif évidemment lié au métier. Mais c'est une initiative personnelle. Je trouve qu'il faudrait que, parmi les cinq objectifs que l'on fixe tous les ans à nos collaborateurs, on ait au moins un objectif sur ce thème. Ça me semblerait normal. » [...] Je ne leur ai pas imposé un truc dont ils se fichaient éperdument ! Ils étaient enchantés de travailler là-dessus. Donc, pourquoi pas ? Tout est possible. Mais il est dommage que ce soit laissé à la totale liberté de chacun. Je pense qu'il faudrait le décliner dans les objectifs de chaque collaborateur, et ensuite faire des tableaux de bord et les suivre. Il faudrait que chaque entité ait ses propres objectifs. Parce que quand on dit qu'on va baisser le CO2 de La Poste de 10 % en trois ans, c'est bien, mais moi localement je fais quoi ? Comment je le mesure ? Derrière, il y a des tas de problèmes ». (Un cadre fonctionnel Enseigne).

La DOTC Midi-Pyrénées a développé de sa propre initiative un système de palmes pour les centres courriers en matière de DD pour les inciter à se donner des objectifs en matière de qualité et de DD⁴⁷.

On note également une prise de conscience. *« De toute façon, pour que les gens se bougent, il faut être objectivé dessus ». Derrière il y a la rémunération, et il n'y a que ça qui marche. »* (Un autre cadre fonctionnel Enseigne).

Parmi les objectifs RSE-DD qui nous ont été cités localement, on trouve :

- Des objectifs de déclinaison du DD pour les dirigeants locaux.
- La réduction des CDD et la fiabilité juridique des contrats.
- Des objectifs chiffrés d'embauche de personnel handicapé (1 ou 2 embauches).
- Des objectifs en matière de prévention des accidents, de relations sociales (organisation de réunions), des objectifs d'absentéisme.
- Des objectifs de qualité de service (réduction du temps d'attente par exemple).
- Le développement des compétences des collaborateurs et notamment l'obligation pour chaque Directeur d'établissement courrier d'envoyer un cadre à l'École de management.
- La formation des agents à l'éco-conduite a été un objectif national. C'est de loin l'objectif le plus cité car cette opération a irrigué l'ensemble du territoire.
- La baisse de la consommation de carburant.
- La certification ISO 14 001 pour des Directeurs de plateforme Colis.

⁴⁷ Palmes de bois, palmes de pin, palmes de châtaignier, palmes de chêne. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation en matière de développement responsable pour les établissements, récompensé par 3 niveaux de maturité couronnés par des diplômes.

Au colis, on nous a indiqué que dans le cadre de la refonte de chaque fiche de poste va apparaître une partie environnementale.

Un conseiller financier nous précise qu'il ne peut exister d'objectifs visant à favoriser des produits ISR. *« On se le refuse, c'est par rapport à un autre domaine, c'est par rapport à l'AMF. On a une volonté forte de respecter les textes qui s'appliquent à la profession bancaire. Un des textes dit que, si l'on veut favoriser un produit plutôt que d'autres, il faut que l'on avise le client qu'il y a une volonté forte de notre part de le favoriser. Et ce par écrit. Comme nous, on refuse ce système, si une personne vend cette SICAV ou une autre, ça n'a aucun impact ni sur son appréciation ni sur sa rémunération. Mais ce n'est pas une non-volonté, c'est une volonté de respecter un autre texte. »* Néanmoins, il nous indique que les actions dites « responsables » représentent entre 20 et 30 % des actions.

Dans les grilles d'entretien annuel, il n'y a pas à ce jour de rubrique spécifique lié au développement responsable même si certains thèmes qui existent depuis longtemps peuvent s'y rattacher dans le domaine social : développement des collaborateurs, sécurité par exemple. L'évolution des fiches de Poste au Colis qui vont intégrer une dimension environnementale laisse peut-être présager d'une tendance. Au Courrier, les facteurs ont dans leur grille d'entretien des thématiques comme *« Compétences techniques, capacités à appliquer compétences, connaissance des règles sécurité, sûreté, déontologie, capacité à prendre en charge un véhicule, à veiller à l'optimisation des moyens, consommation carburant, entretien préventif participe à la valorisation de l'image de La Poste »*. Certaines rubriques permettent d'intégrer certaines dimensions DD.

5.1.2 Dans les outils de pilotage

5.1.2.1 Le reporting national

Au niveau du COMEX est suivi un tableau de bord DD avec par exemple le taux de mixité H/F à La Poste, le taux de papier géré durablement, les émissions de CO2, les consommations d'énergie dans les bâtiments, qui correspondent aux grands objectifs que s'est fixée La Poste. Ce tableau de bord national n'est pas systématiquement décliné au niveau local, ce que certains cadres impliqués sur ces questions regrettent.

Le reporting environnemental pose question car bien souvent les Directeurs d'établissements n'ont pas la possibilité de connaître leurs consommations d'eau d'électricité de gaz. Cette gestion a longtemps été centralisée même si aujourd'hui, dans l'ensemble des métiers, la tendance s'inverse et des solutions sont recherchées pour permettre aux établissements d'avoir cette connaissance, sans laquelle il est incohérent de leur fixer des objectifs. *« Maintenant qu'on est dans une organisation plus proche des établissements, on va avoir davantage de leviers. Mais quand tous les leviers sont nationaux... Pendant longtemps le discours c'était : pour être plus efficaces, mutualisons, et donc centralisons. Résultat, on a des grands systèmes d'information et on a des données, mais après comment on les ramène aux sites ? C'est plus compliqué. On peut le faire, mais c'est tout un travail d'analyse derrière. On entre aujourd'hui dans une nouvelle phase qui est beaucoup plus une phase de décentralisation, où on redonne la main aux territoires. »* (Un cadre Dirigeant DD Courrier).

Le système d'information a été historiquement configuré de telle sorte que les données concernant les fluides figurant dans le rapport DD au plan national ne soient pas issues de la consolidation de données transmises par les établissements, mais soient générées en global. Il est

possible de décomposer par établissement ces informations mais le système n'a pas été conçu dans cette logique et les données doivent être retraitées. *« Sur un immeuble multi-occupants, il est très difficile d'avoir les consommations de l'agence Coliposte, de l'entité Courrier et des affaires sociales. Cela demande du temps. C'est faisable, puisqu'on le fait, mais ça demande du temps. Et, du coup, c'est un frein. Ce sont des données sur lesquelles j'aurais voulu communiquer régulièrement, mais je n'ai pas pu le faire. Mais ça va venir ! »* (Un cadre Dirigeant colis).

5.1.2.2 Au plan local

Au niveau local, certains cadres interviewés ont cherché à mettre en place des tableaux de bord et à améliorer le suivi de certains indicateurs depuis un à trois ans à peine, parfois à la demande du siège, parfois par rapport à une initiative locale. Ces données sont souvent encore à fiabiliser, les historiques à mettre en place. Le recul apparaît aux cadres insuffisant pour fixer des objectifs chiffrés, mais être en mesure de recueillir localement des consommations ou des kilométrages sur lesquels les managers ont prise est déjà une première étape.

« Je suis capable de vous sortir les émissions de CO2 de la plate-forme de Toulouse. Par contre, aujourd'hui, on n'est pas assez matures pour se fixer un niveau à atteindre, un seuil de performance pour chaque établissement. Je n'ai pas assez de recul. » (Un cadre fonctionnel Colis). *« Dans le cadre de leur certification ISO14001, les plateformes ont mis en place des « indicateurs de performance de développement durable : on entre le trafic, le nombre de colis, les kilomètres parcourus, etc. Ça nous donne l'émission de CO2 par colis au kilogramme, la consommation d'électricité par mètre carré, la consommation de gaz par mètre carré, la consommation d'eau par agent, le coût des déchets par colis, la quantité de papier par colis, le pourcentage de papier responsable avec des outils mutualisés au plan régional. »* (Un cadre opérationnel Colis).

A la Banque Postale Toulouse sont suivies les consommations, d'eau d'électricité de gaz, les déchets recyclables, les déchets d'équipements électriques et électroniques.

A l'Enseigne, le référentiel de certification des bureaux de Poste (qui est mis à jour tous les ans) évolue en intégrant des critères DD, particulièrement concernant le handicap. D'autres outils sont parfois développés localement comme les Palmes du Développement Responsable au Courrier Sud-Ouest.

5.1.2.3 Reporting et GRI

Concernant l'élaboration du rapport de DD, un reporting est centralisé au niveau national. Jusqu'en 2009, les rapports de DD ne faisaient pas explicitement référence aux critères de la GRI et à la batterie d'indicateurs de la GRI. La Direction DD de La Poste nous a cependant indiqué s'en inspirer et le rapport d'activité et de développement responsable 2010 le mentionne en indiquant que *« Les principes méthodologiques et les facteurs d'émission retenus dans le protocole sont basés sur :*

- *les lignes directrices pour le reporting de développement durable G3 du Global Reporting Initiative*
- *l'outil Bilan Carbone® V4 et le Guide des facteurs d'émission V5 de l'Ademe*

- *les études réalisées par les fournisseurs, le cas échéant. C'est notamment le cas pour la consommation d'électricité liée au transport ferroviaire.* ». Une démarche de vérification de certains indicateurs par des Commissaires au Compte a été initiée en 2009.

« Je pense que se donner un standard GRI quand on est dans un groupe comme La Poste, c'est très bien parce que ça nous donne, a minima, un vocabulaire commun en interne. Mais entre ce qui est pertinent comme reporting à la Banque Postale, au Courrier et au Colis, ce n'est pas du tout la même chose. » (Un Cadre Dirigeant DD siège.).

Ce dirigeant émet des réserves sur l'utilisation que font aujourd'hui les entreprises de leur reporting extra-financier, en raison d'une part, de la difficulté à obtenir des données fiables et d'autre part, de leur incapacité à faire du reporting un réel outil d'aide à la décision. Il s'agit trop souvent selon lui d'une figure imposée, consommatrice de temps et dont on ne retire pas grand-chose.

« Aujourd'hui, le plus gros problème qu'on rencontre dans nos entreprises – et à La Poste, c'est encore plus compliqué parce qu'on a des reportings qui ne sont pas très fiables pour l'instant – c'est d'être en capacité à un instant donné de regarder le reporting, d'analyser l'évolution de la performance et d'être en capacité de faire en sorte que cette analyse serve l'aide à la décision et la réorientation de notre stratégie. Ce qui est rarement le cas. On ne va pas se faire mal gratuitement parce que je pense que, dans toutes les entreprises, c'est le même problème. Il n'y a aucune entreprise qui est véritablement capable d'analyser avec pertinence l'évolution de sa performance et ensuite d'en tirer des conclusions vraiment pertinentes sous l'angle de l'ajustement de la stratégie de l'entreprise. Mais ce qui est difficile sur le reporting, c'est qu'on passe un temps incroyable avec des équipes de 4 ou 5 personnes, nous en central et dans les métiers c'est encore pire : si on comptabilisait le nombre de personnes qui sont mobilisées pendant des mois et des mois, ça fait peur ! Au final, on se retrouve avec un paquet de chiffres, un certain nombre de données plus ou moins fiables... Le temps qu'on passe à l'analyse et à tirer des enseignements, c'est totalement ridicule par rapport aux moyens qui sont mis dans nos entreprises pour aller chercher des données, des sources fiables, des paliers de contrôle, des paliers de sous-contrôle, des paliers de consolidation, des paliers d'analyse comparative d'une année sur l'autre... Au final, en interne, déjà en termes de pédagogie personne ne sait si c'est bien ou pas bien, vous rajoutez trois zéros au chiffre, personne ne s'en aperçoit. [...] Au final, la question la plus importante dans une entreprise est de se dire : quels sont mes trois enjeux prioritaires, pourquoi ils sont prioritaires, est-ce que les objectifs que j'ai fixés dans ma stratégie sont bien en ligne avec mes enjeux ? Quand on fait cet exercice, on s'aperçoit qu'en réalité, c'est l'essentiel. Et l'exercice, la plupart du temps, on ne le fait pas. ».

L'opérationnalisation du DD dans les outils de management semble actuellement en construction à La Poste et elle fait l'objet de tâtonnements et d'expérimentations. Cette opérationnalisation s'intègre plus globalement dans un processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD qui cherche à insuffler une culture RSE-DD.

5.2 Insuffler une culture de la RSE-DD

Nous montrerons dans ce paragraphe en quoi cet apprentissage organisationnel visant à propager une culture RSE-DD, se matérialise par des allers-retours top down et bottom up (point 1) et rencontre une certaine adhésion des salariés (point 2). Nous présenterons les opérations de sensibilisation (point 3) et de formation (point 4) visant à favoriser cette adhésion.

5.2.1 Un projet top down ou bottom up ?

La démarche d'apprentissage organisationnel est clairement partie de la Direction ce qui paraît incontournable dans une entreprise longtemps centralisée et dans laquelle le message du Président semble véritablement constituer le point de départ de tout projet. Mais il ne s'agit pas entièrement d'une démarche Top-Down, les thématiques RSE-DD offrant une marge de manœuvre importante aux acteurs locaux. Un certain nombre de cadres rencontrés, encouragés par le discours mobilisateur du Président auxquels beaucoup font référence, ont lancé des initiatives localement dont nous avons été témoin, parfois en tant qu'observateur participant :

- Le Directeur de la Communication régionale a organisé en 2007 une soirée d'échange entre les dirigeants de tous les métiers et des représentants d'associations régionales (ARPE, ADEME, PERSEE, TISSEO⁴⁸)
- Le Directeur du Colis Sud-Ouest a organisé une journée DD pour l'ensemble des cadres au siège de Météo France à Toulouse pour lancer le projet DD du Colis Sud-Ouest. L'exposé du plan d'action DD de la Direction Régionale était précédé du visionnage du film « Une vérité qui dérange » et de témoignages d'entreprises (Airbus, Météo-France) et d'associations.
- Un cadre fonctionnel Enseigne a lancé en 2008 le 1er trophée du développement durable en Midi-Pyrénées, concours auquel ont participé une quarantaine de bureaux de Poste. Des prix ont été décernés par un Jury composé de représentants d'acteurs locaux en matière de DD (ARPE, ADEME, Agenda 21 Ville de Toulouse, PERSEE).

Parfois, ce sont des salariés qui, imprégnés par les thématiques environnementales dans les médias et dans leur vie personnelle sont moteurs. *« C'est la première fois que je vois un projet qui fonctionne à l'envers, et où c'est la base qui pousse. On est poussés par le personnel. Je suis sollicitée presque tous les jours par des collègues pour me dire : « je voudrais faire ça, comment je peux faire ? » alors que sur tous nos projets, c'est moi qui leur dis « ça serait bien de faire ça ». On est vraiment dans une démarche très participative. C'est même plus que participatif : c'est vraiment poussé par la base. Cela fait que trois ans et demi que je travaille sur les projets, mais c'est la première fois que je travaille sur un projet comme ça, extrêmement consensuel, avec tout le monde (aussi bien avec le personnel, la ligne hiérarchique, les organisations syndicales). [...]. C'est assez étonnant, parce que dans notre façon de déployer les projets, j'allais dire qu'on est très structuré : on a des grands projets nationaux, on les décline, on a des structures de chefs de projets, etc. Tout cela est très calé ; c'est une grosse machine. Alors que là, c'est l'inverse : ce sont des projets qui, souvent, sont des idées qui viennent soit de clients, soit de postiers, et qui sont généralisées. Donc on est vraiment dans un système remontant. »* (Un cadre fonctionnel Enseigne).

A La Poste, il existe un système informatisé de recueil de bonnes idées depuis 2002 « Idées Poste » qui demande désormais à la fin de l'enregistrement d'une idée si elle a un rapport avec le DD. *« L'an dernier, il y a eu 159 idées pour tout le centre en rapport avec le développement durable. »* (Un cadre Banque Postale). *« L'idée est déposée, ensuite elle est expertisée, puis il y a un comité local qui définit la faisabilité, son retour sur investissement ou ce qu'elle a réellement fait bénéficier par rapport à ce qui était attendu. Après, certaines très bonnes idées remontent au niveau national pour être elles-*

⁴⁸ Agence Régionale Pour l'Environnement, Agence De la Maîtrise de l'Energie, Promouvoir et Etudier la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise, Société de transport Toulousain

mêmes relayées dans d'autres centres. Les agents déposant des idées reçoivent des chèques cadeau. Il y a eu des challenges liés au développement durable en 2006-2007. Différents challenges sont donc là pour continuer à motiver les agents à entrer dans ce mode de fonctionnement. »

La Direction du DD est consciente de ce phénomène et semble parfois partagée entre une déclinaison classique de projet visant à permettre au terrain d'intégrer le DD dans les outils de management classiques et la crainte d'étouffer les initiatives et le mouvement participatif qui parfois émerge du terrain. Cette préoccupation est parfois partagée localement comme l'illustre la manière dont les palmes du DD se déploient au Courrier Sud-Ouest. *« Il y a un processus d'appropriation à travers la montée en charge progressive des palmes du développement responsable. C'est quelque chose sur lequel ils n'ont, pour le moment, aucune pression managériale. Je leur ai présenté gentiment. Ce n'est pas leur patron qui leur a présenté, c'est moi. Moi, je ne suis pas directement le patron des directeurs des centres Courrier. Ils ont un chef entre, il y a le Directeur de la DOTC. On leur a juste présenté, un peu pour éveiller leur intellect sur tout ce qui concerne le développement responsable. Pour l'instant il n'y en a que trois qui sont lancés, mais beaucoup sont intéressés, ils m'ont dit « j'y travaille, je ne suis pas bon là mais il faut que je fasse ça ». Souvent c'est des petits trucs, du genre « le recyclage des papiers-cartons je n'ai pas la place pour le faire », ou « je n'ai toujours pas de tournée réservée au personnel inapte », etc., mais ils y travaillent. Quelque part, c'est planté. »* (Un cadre fonctionnel Courrier).

5.2.2 L'adhésion du personnel

La Poste réalise depuis 2006 un baromètre DD pour tester l'adhésion de son personnel au DD qui semble particulièrement forte. Cette étude est confiée à TNS Sofres qui réalise une enquête par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de 1000 postiers. Menée depuis 5 ans, cette enquête permet de mesurer des tendances et les principaux enseignements sont résumés ainsi par TNS Sofres. La 5^e édition du baromètre 2010 confirme **l'accentuation de l'intérêt des postiers pour le DD**, déjà constaté lors des précédentes enquêtes. **La proportion de postiers estimant tout à fait prioritaire un engagement de La Poste augmente sensiblement** (souvent, elle double ou triple depuis 2006, avec une amplification sur la période récente).

Les actions les plus attendues par les postiers portent sur :

- **La vie au travail** (sécurité, santé et prévention du stress, égalité professionnelle H/F).
- **Le sociétal** au sens des missions de service public : accès des personnes handicapées ou vulnérables.
- Puis **l'environnement** (d'abord papier responsable, recyclage des déchets, économies de matières premières, et réduction de la pollution liée aux moyens de transport).

En parallèle, l'implication des postiers en matière de comportements plus responsables sur le lieu de travail augmente (prescription d'achat responsable, intégration de jeunes issus des quartiers sensibles ou de personnes handicapées ...). Quand des actions DD sont menées sur le lieu de travail, les collaborateurs montrent une véritable implication.

Même si un engagement plus fort de La Poste est attendu par les postiers, il existe globalement une assez bonne concordance entre les priorités assignées à La Poste et ses engagements perçus.

Nos interlocuteurs confirment en majorité l'intérêt des agents pour cette thématique.

« C'est une valeur à laquelle on peut s'identifier et sur laquelle on peut construire. » (Un cadre fonctionnel Enseigne). *« Tout ce qui peut redonner du sens au travail est extrêmement important. Et je pense que le développement durable fait partie des choses qui donnent du sens au travail. »* [...] *« Il n'y a pas d'adversité des syndicats aujourd'hui sur cette question. Au contraire, il y a plutôt maintenant une volonté, petit à petit, de s'en saisir et de dire : « vous avez dit ça, vous ne le faites pas... »* (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Un cadre terrain courrier remarque néanmoins *« Il y a encore une distance par rapport à la politique de développement durable de La Poste. Ce qui sera intéressant, c'est l'ajout dans le questionnaire qui sera envoyé à tous les postiers, intitulé « de vous à nous », de la question suivante : « La Poste prévoit de prendre de nouveaux engagements en faveur d'un courrier plus respectueux de l'environnement, notamment dans le domaine des moyens de transport du courrier. Selon vous, ces engagements sont absolument indispensables, très importants, importants mais pas indispensables, secondaires ou inutiles ? »*.

La démarche DD sur les aspects environnementaux est plutôt bien accueillie en local *« on a plus de succès quand on parle d'économies sous l'angle développement durable que sous l'angle de productivité pure. On mobilise plus les gens autour du développement durable. Nous, c'était notre moteur sur 2007. »* (Un cadre Dirigeant Colis). A Montpellier, une agence un peu difficile en termes de management a déménagé dans un bâtiment HQE⁴⁹ et est désormais montré en exemple. Cette source de fierté pour les agents semble avoir aplani certaines difficultés de management selon ce cadre.

Localement, les thématiques DD font désormais partie des agendas des réunions des comités de Direction ou des réunions de cadres dans un centre courrier par exemple, particulièrement les thématiques environnementales mais aussi la question du handicap. Ces thématiques ont parfois été évoquées dans des *« Espaces temps Communication »* avec l'ensemble du personnel dans des bureaux de Poste ou des centres courrier, avec des focus sur le Plan de Déplacement Entreprise ou l'éco-conduite par exemple. Mais si les agents sont, selon les personnes interrogées, ouverts aux thématiques environnementales, l'investissement en matière de DD est très dépendant localement de l'implication des Dirigeants. L'implication à l'Enseigne est ainsi clairement moins importante dans la région de Toulouse que celle des autres métiers mais cette division a du faire face à de telles réorganisations qu'il s'agit peut-être d'un facteur explicatif.

5.2.3 Des actions de sensibilisation

Au final de nombreuses actions de sensibilisation sous forme de conventions ont été organisées particulièrement pour l'encadrement. Dans le journal d'entreprise national *« Forum »* et un journal local *« Jour Poste »*, il y a presque systématiquement, un article sur le thème du développement durable. Dans la Région Sud-Ouest, le Colis a lancé une newsletter pour relater les progrès en matière de DD. Des affiches sur des gestes éco-responsables ou sur le DD d'une manière générale sont utilisées dans les centres. A l'Enseigne un support assorti de fiches pratiques *« le manager responsable »* a été déployé auprès de tous les Directeurs d'établissements en 2007.

⁴⁹ Haute Qualité Environnementale

Ces actions de sensibilisation ont été accompagnées par les services de communications de La Poste déployés sur le territoire. La Poste dispose plus de 10 agences de communication en France qui travaillent pour l'ensemble des métiers et plus de 200 communicants ont été formés à la communication responsable entre 2008 et 2009.

Un facteur note cependant *« Je pense que les employés ne sont pas suffisamment informés de l'objectif de La Poste par rapport au développement durable. C'est vrai qu'il y a de l'affichage, ils le voient. Celui que ça va intéresser ou qui va être concerné parce qu'on lui dit « il faut que tu fasses l'éco-conduite », il voit l'affiche et va regarder ce que c'est. Mais après, s'ils ne sont pas concernés, ils ne sont pas forcément touchés par ça ».*

Les cadres sont plus informés. En Mars 2009, La Poste a organisé pendant 5 jours les Assises du Développement Responsable rue de Vaugirard. De nombreuses conférences, expositions, ateliers se sont déroulés sur des thèmes comme la diversité, les droits des femmes *«développement responsable et performance »*, les produits responsables, la finance responsable, *«La santé au travail, un élément clé du développement responsable»* en présence d'intervenants de renom : Fadela Amara, Yazid Sabeg, Nicole Notat, Jacques Attali. Chaque journée éclairait un thème particulier :

- Le respect de la diversité et l'égalité des chances
- Développement responsable et performance
- Le respect de l'environnement
- Les collaborateurs, acteurs du développement responsable
- 100% service

5.2.4 Des actions de formation

Les correspondants locaux qualité et DD que nous avons rencontrés n'ont pas toujours eu de formations spécifiques. Une formation de 2 jours existerait pourtant.

Une formation d'une journée sur la mixité (dont ½ journée sur l'égalité hommes /femmes) a été organisée pour des cadres mais, comme le remarque l'un d'entre eux, *« on a tous regretté qu'il y ait environ 75 % de femmes présentes, alors qu'en moyenne, dans ce genre de « grand messe », il y en a 20 %... Là, tous les managers avaient envoyé les « bonnes femmes », ce qui n'était pas forcément la meilleure chose puisqu'elles sont déjà sensibilisées ! ».*

La formation à l'éco-conduite est très nettement la plus citée localement mais il faut rappeler qu'elle s'inscrit dans un vaste plan national qui a concerné plus de 60 000 postiers.

L'ensemble des cadres des plateformes colis a été formé par le responsable qualité dans le cadre de la préparation de la certification ISO 14001. Un module spécifique a été construit à cette occasion avec la direction Qualité et développement responsable du siège. Les cadres en ont fait une traduction pour les agents au cours d'un *« Espace Temps Communication »*.

« Pour le module, on est partis du triptyque social-environnement-sociétal, sur les onze engagements développement durable de ColiPoste sur les différents volets - sachant qu'on n'aborde après, dans le reste du module, que l'aspect environnemental : pourquoi on se lance dans cette démarche de management environnemental ; et après, très concrètement, les enjeux environnementaux d'une

plate-forme (on utilise de la ressource, on rejette dans l'eau, on produit des déchets, on émet du CO2, etc.), et les bons gestes qu'on peut faire sur chacun de ces impacts environnementaux. En termes d'énergie, on peut éteindre, mettre hors tension, maintenir les portes fermées... C'est tout bête, mais c'est une action qui a été très efficace sur la plate-forme de Toulouse. Précédemment, ils avaient tendance à laisser les portes de quais ouvertes. Non seulement il y a un problème de sûreté des colis, donc il était inconcevable de les laisser ouvertes. Il y avait en plus de fortes déperditions de chaleur, notamment en hiver - sachant que tout le hall est chauffé avec des radiants, et que c'est très gourmand en énergie. Ils se sont dits « pourquoi on laisse les portes ouvertes ? ». Ce n'était pas simplement pour se faire plaisir, mais pour voir dehors, parce qu'ils avaient besoin de voir quand le camion allait entrer à quai, etc. Ils ont simplement mis des hublots sur les portes, et aujourd'hui ils les laissent systématiquement fermées. On a gagné sur les deux tableaux, à la fois en termes de sûreté et de maîtrise de nos consommations, puisqu'on a vu une forte amélioration là-dessus. On a sensibilisé sur la climatisation, et à chaque fois on donne un petit zoom : combien on a consommé, combien ça a coûté, etc. Pareil sur l'eau ou l'utilisation des produits dangereux, avec un petit quizz sur ce qui ne va pas dans cette gestion des produits. Il y a des images sur des mauvaises pratiques qu'on peut rencontrer sur certaines plates-formes, ou des bonnes pratiques. »

Au plan national un module de formation spécifique d'une journée à destination des cadres a été construit par l'un des groupes thématiques sur le développement responsable. Puis il a été décidé que ce module devait être intégré au cursus officiel de formation des cadres stratégiques. Une session par mois est organisée depuis 2010 pour un groupe de 12 à 15 managers, l'objectif étant de former environ 200 personnes. Des représentants de chaque métier y exposent la politique de DR propre à leur secteur et échangent avec les managers. Un projet de délocalisation de ces formations à des fins d'effet multiplicateur est en cours en région PACA.

Un processus d'apprentissage organisationnel est clairement à l'œuvre à La Poste en matière de RSE-DD. S'il repose sur des actions de sensibilisation et de formation, il reste encore à l'incarner dans une politique encore en chantier de déploiement dans les outils classiques des managers : fixation d'objectifs, reporting fiables et tableaux de bord. Mais pour un cadre Dirigeant DD du Siège, les progrès accomplis sont notables car les enjeux sont intégrés. « *Aujourd'hui, je pense que les gens sont sensibilisés au développement durable dans la boîte, ils ont la culture pour y aller, ils connaissent les grandes lignes de la stratégie de l'entreprise là-dessus, ils ont compris que le DD pouvait améliorer l'efficacité économique de l'entreprise, que ça allait leur permettre d'avoir de meilleurs résultats* ».

6 Synthèse : Les principaux enseignements de l'étude terrain menée à La Poste

La Poste a connu au cours de la dernière décennie de profondes évolutions pour moderniser son outil de production et s'adapter à la libéralisation des marchés, achevée en 2011, quelques mois après sa transformation en SA à capitaux publics. La réorganisation du groupe s'est traduite par la séparation des 4 métiers de La Poste et par l'introduction de méthodes de management issues du courant du nouveau management public (centrées sur la qualité et les objectifs). Les bureaux de Poste et les plateformes courriers ont été profondément transformés et les restructurations ont été permanentes : La Poste a gagné en qualité de service dans ses bureaux (le temps d'attente s'est

fortement réduit). Faire face à la baisse des volumes du courrier est un enjeu majeur pour La Poste qui tend à multiplier de nouveaux services et produits et à valoriser son implantation territoriale en réseau, en se définissant aujourd'hui comme un prestataire de proximité plus que comme un opérateur postal.

Ces réorganisations constantes, même si elles s'accompagnent d'un dialogue social très développé, sont génératrices de mal-être au travail ou de risques psychosociaux potentiels car le passage à la logique marchande bouleverse l'identité des agents, marquée par l'idéologie professionnelle du service public.

La Poste a placé le développement responsable au cœur de sa stratégie et développe une politique ambitieuse d'amélioration continue sur le plan environnemental (véhicules électriques, éco-conduite, papier responsable, achats et marketing responsables) et sur le plan social (handicap et diversité, modèle social interne). La politique sociale s'appuie sur des accords collectifs en raison du fort ancrage de la culture du dialogue social.

L'attachement au service public est très fort. Le concept de service public est perçu avant tout dans sa dimension éthique centrée sur des notions d'intérêt général puis dans sa dimension contractualiste qui s'inscrit pour La Poste dans un courant utilitariste, qui repose sur l'affirmation d'une nécessaire efficacité du service public. L'approche contractualiste vise à dépassionner les débats autour de ce thème à la symbolique forte pour recentrer le SP sur les missions contractualisées. Les 4 missions de SP (le service universel postal, le service public de la presse, la mission d'accessibilité bancaire, la mission d'aménagement du territoire) continuent à imprégner profondément l'identité de La Poste et ont été réaffirmées dans le contrat de SP 2008-2012.

Dans les représentations des concepts de RSE-DD, les approches utilitaristes au sens du « business case », vecteur de performance économique, et les approches éthiques dominent.

La majorité de nos interlocuteurs relèvent une convergence entre le service public et le développement responsable à La Poste. Certains expriment un lien étroit entre les deux thématiques en raison du terreau social de l'entreprise. D'autres considèrent qu'en tant qu'entreprise de service public, La Poste se doit de montrer l'exemple en la matière. Le DD est perçu comme étendant la notion de SP.

Le concept de RSE-DD est mobilisé pour regagner une légitimité en interne auprès de salariés dont les repères ont été brouillés par le passage à l'économie de marché car l'esprit du service public a longtemps constitué pour eux une idéologie professionnelle à la dimension symbolique forte. La RSE-DD est également utilisée par La Poste pour asseoir sa légitimité auprès de ses parties prenantes externes, au premier rang desquelles se trouvent les collectivités locales et leurs élus car l'image de La Poste a été souvent altérée sur les territoires par la fermeture de bureaux. Le DD est perçu par les dirigeants comme un moyen d'accroître la confiance et l'acceptabilité sur les territoires, garante de nouveaux marchés.

La Direction DD est aujourd'hui structurée au sein du siège par des directions et des acteurs clairement identifiés et engage depuis 3 ans le déploiement d'une politique DD en région par l'institution d'acteurs locaux, correspondants locaux et délégués régionaux dont le positionnement est encore à clarifier.

L'opérationnalisation de la RSE-DD dans les outils de management est actuellement en construction à La Poste. Le groupe doit progresser en termes de fiabilisation du reporting et des indicateurs et il intègre progressivement des procédures qualité et des systèmes de certification. On constate une réelle volonté de Direction de décliner des objectifs de DD pour le management et des expérimentations intéressantes ont eu lieu pour intégrer des objectifs liés au handicap ou au carburant dans les feuilles de route des managers ; et des critères DD (papier /handicap) dans le dispositif d'intéressement. Le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD relève de démarches top-down et bottom-up et l'intérêt des postiers pour le DD s'accroît depuis 5 ans suivant le baromètre DD construit avec TNS Sofres. De nombreuses actions de sensibilisation et de formation se sont déroulées pour accompagner ce processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD.

Chapitre 5 : Le cas GDF SUEZ

Ce chapitre est consacré à l'étude de cas du groupe GDF SUEZ. Dans une première partie, nous présenterons le groupe dans sa complexité puisqu'il est né de la fusion de deux groupes aux racines profondes et aux multiples filiales. La deuxième partie cherche à préciser les contours du développement durable ou de la RSE à GDF SUEZ en partant des fondamentaux de la politique DD liés aux enjeux énergétiques, jusqu'aux structures organisationnelles en place en 2010, fruit du compromis entre les approches des deux groupes, en passant par les principales thématiques sociétales identifiées. La troisième partie explore les représentations des concepts de service public et de RSE-DD à GDF SUEZ pour questionner le lien entre ces concepts. Nous chercherons ensuite à comprendre en quoi le concept de DD est utilisé comme vecteur de légitimité à GDF SUEZ en interne et en externe et en quoi ce concept est aujourd'hui un levier pour fédérer le groupe après la fusion (partie 4). Enfin, nous nous interrogerons sur les formes d'apprentissage organisationnel observables dans ce groupe en matière de RSE-DD et sur l'opérationnalisation de ce concept dans les outils de management (partie 5).

1 Présentation du groupe GDF SUEZ

Le groupe GDF SUEZ n'a été constitué qu'en juillet 2008, par la fusion de Gaz de France et du groupe SUEZ. Si l'histoire commune de GDF SUEZ est récente, le groupe émerge de deux groupes aux cultures et historiques très différents sur lesquels il est opportun de revenir. En effet, si ces groupes n'ont que 3 ans de destin commun, SUEZ hérite d'une histoire de plus d'un siècle et demi et Gaz de France de 65 ans. Après avoir évoqué les racines de ces deux groupes (point 1), nous présenterons les différentes branches et filiales objets de notre étude (points 2 et 3) pour mieux tenter de comprendre la construction identitaire des deux groupes et ses conséquences sur l'identité du groupe post-fusion (point 4). Cette première partie sera aussi l'occasion de contextualiser la notion de SP dans le groupe (point 5).

1.1 Histoire et chiffres-clés

1.1.1 L'histoire de GDF

Gaz de France est né comme Electricité de France en 1946 à la libération sous la pression des mouvements de résistance communistes qui exigent alors la nationalisation des secteurs énergétiques de l'électricité et du gaz. Electricité de France et Gaz de France ont toujours été deux entités juridiquement distinctes qui partageaient néanmoins certaines directions, notamment la Direction des Ressources Humaines et la distribution de l'électricité et du gaz naturel. Les salariés relèvent du statut commun des industries électriques et gazières et nombre d'entre eux, encore aujourd'hui, exercent leur activité à temps partagé dans les deux entreprises.

Depuis la loi de 1906, la distribution de gaz était de la compétence des communes qui avaient le choix de fonctionner en régie (comme la ville de Bordeaux encore aujourd'hui en régie) ou en

concession, par contractualisation avec des sociétés privées. Pour un Dirigeant de GDF « *La nationalisation de GDF s'est faite dans un contexte difficile. Il n'y avait pas de réseau et dans chaque ville, les entreprises étaient autonomes. Toutes ces sociétés étaient opposées à la nationalisation (encore plus dans le gaz que dans l'électricité). Les contrats de concession sont restés et existent encore aujourd'hui même s'ils ont été repris par GDF* ».

L'activité de Gaz de France a d'abord consisté à produire et à distribuer du gaz de ville, dans des usines à gaz, par distillation de houille. A l'époque, une usine à gaz desservait chaque ville et le gaz produit était stocké dans des réservoirs à colonnes cylindriques, à proximité des lieux de consommation. A Toulouse par exemple, l'usine à gaz était située près du Canal du Midi, où le charbon arrivait. Avec la découverte du gisement de Lacq dans les années 1950, Gaz de France réoriente son activité vers le gaz naturel et abandonne progressivement le gaz de ville. L'entreprise va par la suite chercher à diversifier ses sources d'approvisionnement avant de devenir exclusivement un importateur, une fois le gisement de Lacq épuisé.

Dans les années 2000, le processus européen de libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz a profondément bouleversé l'organisation des entreprises de ces secteurs. Il a imposé la séparation juridique des infrastructures, des structures de transport et de distribution. Ainsi, successivement, ont été filialisés, les gestionnaires de réseau de transport (GRTgaz pour le gaz), puis les gestionnaires des réseaux de distribution, GrDF (Gaz réseau Distribution France) et ErDF (Électricité réseau Distribution France). GrDF et ErDF, créées au 1^{er} janvier 2008, sont des filiales à 100 % respectivement de GDF et d'EDF. Elles disposent encore aujourd'hui d'un service commun de 45000 salariés, chargé de la gestion du réseau de distribution, et notamment des interventions sur le terrain (relevé de compteurs, mise en service, travaux, etc.).

Le marché du gaz et de l'électricité s'est ouvert à la concurrence progressivement, pour les professionnels le 1^{er} juillet 2004 et pour les particuliers le 1^{er} juillet 2007. Différentes autorités de régulation suivent les évolutions des marchés de l'énergie en France et dans le monde.

Les autorités de régulations

En France, la CRE (Commission de Régulation de l'Énergie).

En Belgique, la CREG (Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz).

En Europe, le CEER (Conseil des Régulateurs Européens de l'Energie) et l'ACER (Agence de Coopération des Régulateurs de l'Energie).

Dans le monde, l'ICER (Confédération Internationale des Régulateurs de l'Energie).

La loi 2004-803 du 9 août 2004 transforme l'Etablissement Public Industriel et Commercial GDF en Société Anonyme et autorise l'ouverture partielle de son capital en garantissant une participation de l'Etat à hauteur de 70 %. A l'époque, l'ouverture du marché avait été négociée en contrepartie du maintien de GDF et d'EDF sous tutelle publique. La fusion GDF SUEZ amorcée en 2006, officiellement pour contrer une OPA de l'Italien Enel, n'a pu se faire dans un premier temps car elle réduisait mécaniquement la participation de l'Etat et pouvait être perçue comme une privatisation déguisée.

Le Président français Nicolas Sarkozy s'y est longtemps opposé. Amorcée en 2006, elle a finalement été réalisée qu'en juillet 2008.

1.1.2 L'histoire du groupe SUEZ

SUEZ a commandé à deux historiens Alain Beltran et Jean-Pierre Williot⁵⁰ un ouvrage pour revenir sur l'identité du groupe un peu avant sa fusion avec Gaz de France. En introduction de cet ouvrage Gérard Mestrallet, actuel PDG du groupe GDF SUEZ précise :

« Au moment où nous écrivons une nouvelle page de notre histoire avec la création de GDF SUEZ, il nous a semblé utile de nous rappeler nos racines. Evoquer le passé, c'est une manière de convoquer l'avenir. C'est ma conviction : on est d'autant plus fort pour se projeter dans le futur que l'on est fier de sa mémoire, que l'on sait d'où l'on vient. »

L'histoire de SUEZ recouvre l'histoire de 3 Sociétés qui se sont progressivement rapprochées :

- **La Compagnie Universelle du Canal Maritime de SUEZ** créée en 1858 à Paris.
- **La Société Générale des Pays Bas** pour favoriser l'industrie Nationale fondée en 1822 et devenue la Société Générale de Belgique en 1903 (chemins de fer, charbonnages, sidérurgie, secteur bancaire et immobilier puis développement dans l'électricité, le gaz et le nucléaire au cours du XXème siècle).
- **La Société Lyonnaise des eaux et de l'éclairage** fondée en 1880.

SUEZ tire son nom et ses racines d'un projet ambitieux et utopique porté par Ferdinand de Lesseps pour relier l'Orient et l'Occident par une voie de communication maritime. *« Dans le grand mouvement de transformation économique du début du XIXème siècle, la philosophie Saint-Simonienne joue un rôle particulier. Elle engendre des initiatives utopiques et anime l'esprit d'entreprendre de nombreux ingénieurs. De Lesseps en incarne la synthèse réussie dans sa volonté de relier l'Orient et l'Occident par le percement de l'isthme de SUEZ. »* (Beltran, Williot : 6).

En 1823 est paru l'ouvrage *« le Catéchisme des industriels »* de Saint Simon relayé par le journal *« l'Organisateur »* dans lequel est affirmé que : *« toutes les institutions doivent avoir pour but l'amélioration matérielle et morale de la classe la plus nombreuse et la plus pauvre »*. Pour Pierre Régnier, chercheur au CNRS, interviewé par Beltran et Williot (p.11), la philosophie de Saint-Simon fixe un cap : la réorganisation de la société par l'industrie : les producteurs doivent avoir une place prépondérante par rapport aux tenants de l'ancien système : rois, nobles, prêtres. Une idée forte soutient ce système industriel : celle des réseaux pour accélérer les échanges. Cette pensée *« marque une rupture avec le libéralisme d'alors, notamment celui de Benjamin Constant, entendu comme une pensée de la seule liberté naturelle des individus, autrement dit de l'individualisme. La dimension sociale de l'homme dans l'histoire devient sa réalité essentielle. Saint Simon ose de surcroît affirmer que le projet d'un perfectionnement important de l'ordre social n'est pas une utopie. Que là est au contraire, l'horizon du siècle. »*

Le modèle social de la Compagnie Universelle du Canal Maritime de SUEZ (Beltran, Williot : 34)

⁵⁰ Auteurs par ailleurs d'un ouvrage sur Gaz de France : Le noir et le bleu: 40 ans d'histoire de Gaz de France, 1992, P. Belfond

« La compagnie met en œuvre une politique sociale ambitieuse contrairement à de nombreuses grandes entreprises qui compensent par le paternalisme l'absence de protection sociale et s'attachent ainsi leur personnel. Dès 1856, l'esprit philanthrope de Ferdinand de Lesseps apparaît dans l'instauration d'une participation des salariés aux bénéfices et dans la mise en place d'une retraite sous forme d'une pension allouée aux ouvriers et aux pilotes. En 1920, à leur tour, pilotes contremaitres et ouvriers obtiennent une rémunération complémentaire fondée sur les bénéfices. L'édification d'hôpitaux et de dispensaires, la subvention des écoles, l'aménagement d'installations sportives, la mise à disposition de logements viennent compléter l'ensemble d'un dispositif incluant des congés maladie et le retour périodique en métropole. »

Après la nationalisation du canal de SUEZ en 1956 par Nasser, la Compagnie Universelle du Canal Maritime de SUEZ devient **Compagnie Financière de SUEZ**. Cette entreprise, qui a alors fait l'objet d'un dédommagement international, dispose d'une masse financière colossale qu'elle va investir dans le rachat de parts dans différentes entreprises du secteur des services publics en réseau. En 1974, elle devient l'actionnaire majoritaire de la Lyonnaise des Eaux, qui entre temps, avait du abandonner lors des nationalisations de 1946 son secteur gaz et électricité pour devenir un grand groupe dans le secteur de l'eau. A l'arrivée de la Gauche au pouvoir en France, la Compagnie Financière de SUEZ est nationalisée en 1982, pour peu de temps cependant puisqu'elle sera privatisée en 1987.

Dans les années 1990, le groupe, par ses acquisitions successives, se trouve présent dans de multiples secteurs (banque, métiers industriels, assurance, immobilier, communication) fonctionnant alors avant tout comme un conglomérat financier et non comme un groupe à l'identité clairement définie. La Lyonnaise des Eaux lance par exemple la 6^{ème} chaîne en 1987. Ces choix, orientés par des considérations avant tout financières, seront remis en question par le Krach immobilier (particulièrement de bureaux) dans la 1^{ère} moitié des années 90 : cette crise touche directement le groupe. La Crise immobilière oblige alors SUEZ à choisir entre les différents métiers du groupe. Beltran et Williot (2008 : 216) soulignent que le Président de SUEZ reconnaîtra en 1995 que « *Ce groupe a grandi de manière hétéroclite, sans se soucier de synergies, de cohérence ou de coopération interne* » (G. Worms, Président de SUEZ, la tribune, 12/07/95).

L'aventure du groupe se poursuit et l'amènera à fusionner avec la Lyonnaise des Eaux en 1997 et avec la Société Générale de Belgique en 2003. Gérard Mestrallet, à la fin des années 1990, va orienter SUEZ vers les activités de services aux collectivités. La fusion SUEZ - Lyonnaise des Eaux a pour ambition de créer un groupe mondial de services collectifs de proximité. Jérôme Monod, Président de la Lyonnaise depuis 1980 et Président du Conseil de surveillance du nouveau groupe considère alors qu' « *Il est révolu le temps des holdings financiers et des groupes avec des participations dans tous les sens. Il s'agit aujourd'hui de créer des groupes très opérationnels qui se recentrent sur des métiers précis* ». ⁵¹

Le nouveau groupe est leader mondial des services de proximité. « *Notre stratégie est extrêmement simple. Nous avons des ambitions mondiales pour nos trois premiers métiers centraux : énergie, eau, propreté. Dans les 5 ans à venir, nous voulons augmenter notre taille de 50 % dans le domaine de l'énergie, doubler notre CA international dans l'eau et doubler notre CA dans le secteur de la*

⁵¹ cité par Beltran et Williot, 2008 : 220

propreté» (G. Mestrallet, les Echos, 15/10/97).⁵². Dans les années 2000, poursuivant sa nouvelle stratégie, le groupe cède progressivement ses participations dans le BTP et la communication et se recentre sur l'électricité, le gaz, l'eau et la propreté. Depuis 2001, SUEZ-Lyonnaise des Eaux a décidé de s'appeler SUEZ. La libéralisation du secteur de l'énergie en Europe vient alors confirmer l'intérêt d'alliances fortes face à la concurrence internationale ce qui conduira en 2008 à la fusion GDF SUEZ, donnant ainsi naissance au 1^{er} groupe mondial dans le secteur des « utilities ».

1.1.3 Les chiffres-clés du groupe

Les chiffres-clés (extraits du rapport d'activité 2010)

CA : 84,5 milliards d'euros en croissance de 5,7 % par rapport à 2009

Etat Français actionnaire à hauteur de 36 %

218 350 collaborateurs

Présence dans 70 pays

Répartition CA par branche :

Energie Europe et international : 31,7 %

Energie France : 15 %

Environnement : 13,9 %

Energie Services : 13,5 %

Global Gaz et GNL : 9,2 %

Infrastructures : 1,2 %

1^{er} acheteur de gaz naturel en Europe

1^{er} producteur indépendant d'électricité dans le monde

Dans son rapport d'activité 2010, le groupe affirme être :

1^{er} fournisseur de services d'efficacité énergétique et environnementale en Europe

2^e fournisseur de services à l'environnement dans le monde

Dans le rapport DD 2010, le groupe indique être :

1^{er} groupe mondial dans le secteur des utilities (Forbes Global 2000)

Gouvernance : 21 personnes

9 représentants des actionnaires

6 Représentants de l'État

1 Président-directeur général

1 ancien PDG de Gaz de France, Vice Président

3 représentants des salariés

1 représentant des salariés actionnaires

⁵² cité par Beltran et Williot, 2008 : 221

1.2 Les 6 Branches du groupe

Le groupe est structuré en 6 branches⁵³ :

Énergie France

(11 000 salariés)

- Fourniture de gaz et d'électricité en France
- Production d'électricité en France
- Services à l'énergie pour les particuliers et les professionnels en France

Énergie Europe & International

(28 50 salariés)

- 8 zones géographiques : Europe; Benelux & Allemagne; Royaume-Uni ; Amérique du Nord ; Amérique Latine ; Moyen-Orient ; Turquie & Afrique ; Asie ; Australie
- Production d'électricité
- Distribution et fourniture de gaz et d'électricité

Global Gaz & GNL

(2 450 salariés)

- Exploration & production
- Approvisionnement en gaz naturel et en GNL
- Négoce d'énergie
- Fourniture en gaz naturel des grands comptes en Europe

Énergie Services

(75 900 salariés)

- Gestion de réseaux urbains en France et à l'international
- Gestion d'installations énergétiques, industrielles et tertiaires
- Offres multi-techniques complètes

Infrastructures

(17 500 salariés)

- Infrastructures de grand transport de gaz
- Terminaux GNL en France
- Stockage en France et à l'international
- Réseau de distribution de gaz en France

⁵³ d'après différents documents internes, dont supports de présentation du groupe, rapports d'activité et de DD 2010, site Web, etc.

SUEZ Environnement

(79 550 salariés)

- Services d'eau et d'assainissement
- Ingénierie du traitement de l'eau
- Services de propreté et gestion des déchets

1.3 Les filiales objets de notre étude

Le groupe est constitué de multiples filiales. Nous avons choisi de nous intéresser à quelques unes d'entre-elles qui, par leur taille et la diversité de leurs activités, constituent un champ de recherche nous paraissant pertinent :

- Branche Energie France,
- GrDF,
- COFELY,
- INEO,
- Lyonnaise des eaux,
- SITA,
- SHEM.

Les deux premières sont issues de Gaz de France, les suivantes du groupe SUEZ. Nous avons mené nos entretiens dans ces filiales localement sur la région toulousaine ainsi qu'à la délégation régionale GDF SUEZ pour le Sud Ouest. Cette délégation couvre le périmètre géographique de Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées.

Les activités de ces filiales ne sont pas toujours connues par la clientèle sous leur dénomination juridique car le groupe a recours à de très nombreux noms de marques en fonction des produits ou services proposés.

Figure 15 Les principales marques de GDF SUEZ



1.3.1 Les filiales issues de gaz de France

- **Branche Energie France**

La branche Energie France (BEF) propose du gaz naturel mais aussi de l'électricité aux clients particuliers, professionnels et entreprises en France, en s'appuyant sur des marques spécifiques pour chaque type de clientèle : Dolce Vita (particuliers), Provalys (professionnels et entreprises), et Energies Communes. Avec plus de 10 000 clients, la BEF est le 1^{er} fournisseur de gaz en France.

La part de marché de GDF SUEZ sur la fourniture du gaz à fin mars 2010 s'élevait à 90,5% sur le marché des particuliers et à environ 75% sur le marché des professionnels⁵⁴. La branche Energie France a pour ambition de conquérir 20% de part du marché électrique français et d'être un acteur majeur du marché de l'éco-confort dans l'habitat individuel.

« Au 30 juin 2009, les concurrents nationaux de GDF SUEZ pour la fourniture de gaz en France sont au nombre de 12. Ils ne sont que 4 à proposer du gaz à destination des particuliers sur l'ensemble du territoire : EDF, Altergaz, Poweo et Direct Energie (source : CRE). » (Analyse de l'UFC-Que Choisir sur le prix du gaz (p.2) dans La synthèse de l'analyse du tarif réglementé du gaz et des propositions de l'UFC-Que Choisir, novembre 2009).

Nous avons mené nos entretiens auprès de deux secteurs de cette Branche dans la région toulousaine :

- **Clients Habitat et Professionnels (CHP)** qui s'adresse aux particuliers et aux petites entreprises : entretiens menés au sein d'un centre d'appels d'une centaine de salariés.
- Performance Provalys Energie **qui s'adresse aux grandes entreprises. L'Agence Sud-Ouest compte une cinquantaine de salariés et couvre trois régions administratives : Aquitaine, Midi-Pyrénées et Limousin.**

- **GrDF**

GrDF a été créée fin 2007 afin de séparer les activités de distribution du gaz, en vertu de l'ouverture du marché européen de l'énergie. GrDF gère un réseau de plus de 112 000 km, le plus long réseau en Europe. Le réseau de distribution de gaz naturel regroupe l'ensemble des canalisations, qui assure l'acheminement du gaz naturel vers les clients. GrDF est donc rattachée à la branche Infrastructures de GDF SUEZ. Cette filiale emploie près de 45 000 personnes et dessert 11 millions de clients en France, dans plus de 9 400 communes, représentant 77% de la population française. GrDF constitue la partie de Gaz de France qui demeure en situation de monopole. Elle compte en 2011 dans sa clientèle 26 fournisseurs sur le marché français, dont 7 sur le marché de l'énergie vendue aux particuliers.

Nous avons mené nos entretiens au sein de l'unité réseau gaz Midi-Pyrénées, composée de 225 personnes. Il est important de préciser que les unités clients-fournisseurs sont mixtes ErDF et GrDF. L'une se trouve en Midi-Pyrénées et l'autre en Aquitaine.

⁵⁴ Communiqué de Presse GDF-SUEZ du 03/05/2010 : Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010

1.3.2 Les filiales issues du groupe SUEZ

Nous nous sommes intéressés à :

- deux filiales de la branche Energie Services de GDF SUEZ : COFELY et INEO,
- deux filiales de la branche SUEZ Environnement : Lyonnaise des Eaux et SITA, et
- une filiale aujourd'hui rattachée à la branche Energie France : la SHEM.

1.3.2.1 Les filiales de la branche Energie Services

- **COFELY**

« COFELY est né de la fusion d'Elyo et Cofathec. COFELY est le leader européen des services en efficacité énergétique et environnementale, COFELY conçoit, met en œuvre et exploite des solutions qui permettent aux entreprises et aux collectivités de mieux utiliser les énergies et de réduire leur impact environnemental. » (Extrait site Web COFELY, juin 2011).

COFELY emploie 13 600 salariés en France qui interviennent sur trois métiers :

- l'amélioration de la performance énergétique et environnementale des bâtiments,
- la production, l'exploitation et la distribution des énergies locales et renouvelables,
- l'intégration de services.

COFELY a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros à partir de l'exploitation de différentes sources d'énergie.

Figure 16 Le mix énergétique des solutions proposées par COFELY (site Web COFELY, juin 2011)



COFELY est divisée en 5 régions. Nous avons mené nos entretiens auprès de la Direction Sud-Ouest (1800 salariés) qui comprend 5 agences dont l'agence Midi-Pyrénées (400 personnes).

La clientèle de l'agence Midi-Pyrénées est composée d'industriels. « *Ce sont quasiment tous les industriels de la place : Airbus (j'ai 80 personnes qui bossent sur Airbus), Freescale, Molex, Isochem, AZD, Siemens... quasiment tous les industriels de la place - et le grand tertiaire : le palais des congrès Pierre Baudis, l'aéroport... On travaille aussi avec les collectivités locales dans leurs projets d'équipements de ZAC : Gramont, Montaudran - où l'on travaille avec le Grand-Toulouse sur l'aménagement de la ZAC avec une chaufferie bioénergie, biomasse, gaz, des pompes à chaleur, du solaire, du photovoltaïque.* » (Un cadre Dirigeant).

- **INEO**

« *INEO intervient sur des projets d'installations électriques industrielles et tertiaires, de réseaux d'énergie, d'éclairage public, d'infrastructures de transport et de télécommunications, de sécurité globale, de production d'énergie, de systèmes d'information et d'externalisation.* » (Extrait site Web INEO, juin 2011).

Avec 14500 salariés, INEO propose à ses clients privés et publics des solutions globales depuis la conception, la réalisation, jusqu'à la maintenance. En 2010, INEO a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2,1 milliards d'euros.

La Direction régionale que nous avons rencontrée compte 650 personnes, 600 sur Midi-Pyrénées et Languedoc Roussillon et 50 à l'export. 50 % de ses clients sont des grands industriels de la région : Airbus, la COGEMIP, Astrium, Siemens, etc. et 50% des collectivités locales, des lycées, des hôpitaux. INEO est souvent soit sous-traitant, soit co-traitant de COFELY sur l'électricité.

1.3.2.2 Les filiales de la branche SUEZ Environnement

Nous nous sommes également intéressés à deux filiales de la branche SUEZ-Environnement : Lyonnaise des Eaux et SITA. Avec SUEZ Environnement, le groupe investit des domaines-clés en matière de développement durable : la gestion de l'eau et la gestion des déchets. SUEZ Environnement emploie 65 900 personnes dans le monde, dont 32 400 en France en 2009. Le nombre de salariés dans le monde est passé à 79 550 en 2010.

Le positionnement de cette branche est centré sur l'économie des ressources et le DD.

« *Pour construire une nouvelle économie des ressources, il convient de disposer de solutions innovantes de gestion des ressources naturelles. À la tête d'un réseau de 400 chercheurs, SUEZ ENVIRONNEMENT pilote plus de 60 programmes de recherche par an. En 2009, 65 millions d'euros ont été investis dans la recherche et le développement.* »... « *Ainsi, l'entreprise accompagne ses clients et ses partenaires en leur proposant des solutions sur mesure, en accord avec leur démarche de développement durable, et en privilégiant systématiquement la compréhension des enjeux locaux.* » (Extrait site Web, juin 2011).

- **Lyonnaise des Eaux**

Lyonnaise des Eaux, filiale de SUEZ ENVIRONNEMENT, compte 11500 salariés en 2009 et réalise un CA de 2 milliards d'euros. L'entreprise alimente en eau potable 12 millions d'habitants en France (19 % de la population française) et dépollue les eaux usées de 9 millions de personnes en France (site Web, juin 2011).

Ses principales activités concernent :

- le captage, le traitement et la distribution de l'eau potable,
- la collecte et l'épuration des eaux domestiques et industrielles,
- la valorisation biologique et énergétique des boues issues de l'épuration.

Nous avons mené nos entretiens dans une structure régionale de 300 salariés couvrant 11 départements, principalement de Midi-Pyrénées.

Différents extraits du site Web Lyonnaise des Eaux de juin 2011 illustrent le positionnement DD de cette filiale en terme de communication institutionnelle.

« Elle développe de nouveaux services à l'environnement (protection des ressources, suivi et préservation de la qualité des milieux aquatiques et de la biodiversité) et à l'habitat (Diagnostic Eau, récupération d'eau de pluie, etc.). »

« Acteur du développement durable, Lyonnaise des Eaux propose aux collectivités locales de nouveaux services dédiés à l'environnement : réduction de l'empreinte environnementale des services de l'eau et de l'environnement sur les territoires avec l'offre verte, service de gestion quantitative des ressources pour lutter contre les impacts du changement climatique, service d'amélioration de la qualité des eaux de rivière, de lac et des eaux de baignade. Lyonnaise des Eaux propose également une nouvelle gamme de services à l'habitat et à la personne pour la maîtrise des consommations d'eau. »

« Pour des services qui correspondent pleinement aux attentes de nos clients et pour faire la différence par rapport à nos concurrents, Lyonnaise des Eaux place l'innovation au cœur de sa stratégie. L'innovation permet par exemple de démultiplier les valeurs d'usage de l'eau : il y a ainsi de l'énergie dans l'eau et une innovation telle que Degré Bleu permet d'utiliser la capacité calorifique des eaux usées et de contribuer aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'une collectivité. » (Extraits site Web, juin 2011).

- **SITA**

SITA figure parmi les leaders européens de la gestion globale des déchets. L'entreprise dessert 51 millions d'habitants dans 20 pays. SITA emploie en France 19 300 salariés et réalise 2,96 milliards d'euros de CA en 2008 (site Web SITA, juin 2011).

Les principales activités de l'entreprise sont :

- la collecte des déchets de toute nature et la propreté urbaine;
- le tri et le prétraitement des déchets ;
- le recyclage, la valorisation matière, biologique et énergétique des déchets valorisables et l'élimination par incinération ou enfouissement pour les déchets résiduels.

« SITA, Société industrielle de transport automobile, est créée en 1919, au lendemain de la première guerre mondiale pour accompagner la modernisation du service public de la collecte des déchets ménagers parisiens. » (Extrait site Web SITA juin 2011). A l'origine, l'entreprise était spécialisée dans

le transport des hommes et des marchandises à Paris. En 1971, la Société Lyonnaise des Eaux prend le contrôle de SITA qui va alors accélérer son développement.

SITA a fait évoluer progressivement ses activités de la collecte vers le traitement et a « *choisi de se positionner comme un acteur majeur de la valorisation et du recyclage, pour répondre à des problématiques comme la raréfaction des matières premières, l'impact environnemental des produits en fin de vie, ou encore la réduction des émissions de CO2. La création d'un Pôle Recyclage, le choix d'innover en continu dans les domaines de la valorisation biologique (compostage ou méthanisation) et de la valorisation énergétique (incinération, biomasse) témoignent de notre ambition d'apporter des réponses concrètes, fiables et économiquement compétitives à ces enjeux majeurs.* » (Extrait site Web SITA, juin 2011).

Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à SITA Sud-Ouest, filiale de SITA France, elle-même filiale de SUEZ Environnement. SITA Sud-Ouest réalise autour de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et est composée de 1 300 personnes, sur une zone géographique couvrant l'Aquitaine, Midi-Pyrénées, la Corrèze, la moitié de Poitou-Charentes et une partie du Limousin.

« Notre métier, si on doit le résumer très fortement, est celui de la collecte du déchet ménager et du déchet industriel. Ce sont des camions, et donc c'est un métier de logistique. Ensuite, c'est une organisation régionale de centres de tri vers lesquels ces déchets vont être rapatriés et vont être triés, pour pouvoir être valorisés par la suite. Ce sont donc les filières de valorisation, de recyclage, soit directement chez nous, soit en relation avec les entreprises, les industries qui font de la réutilisation de ces matériaux. Donc on parle de plastique, on parle de bois, on parle de verre, on parle de papier-carton, de métaux, etc. Et puis ce sont les métiers du traitement, en distinguant deux choses dans le traitement : la valorisation énergétique avec les usines d'incinération et le centre de stockage ultime, vulgairement dit la décharge. » (Un cadre Dirigeant SITA).

1.3.2.3 La SHEM

La SHEM, Société Hydroélectrique du Midi, exploite depuis plus d'un siècle l'énergie d'origine hydraulique dans les Pyrénées. Cette exploitation est née au tout début du XXème siècle des besoins en énergie pour électrifier les lignes de chemin de fer dans les Pyrénées. À sa création en 1937, lors de la nationalisation du chemin de fer, la SNCF hérite des ouvrages hydroélectriques. En 1992 l'Etat transfère à la SHEM l'ensemble des concessions et autorisations du patrimoine hydroélectrique accordé jusqu'alors à la SNCF. Entre 2002 et 2006, Electrabel (groupe SUEZ) contrôle progressivement la quasi-totalité du capital de la SHEM. En 2007, La SHEM installe son siège à Balma, dans l'agglomération toulousaine. Avec la fusion GDF SUEZ, la SHEM est rattachée à la Branche Energie France et compte 270 salariés. (D'après le site Web de la SHEM, juin 2011). Elle gère la partie « production » de 52 sites, la partie commercialisation étant assurée par d'autres filiales de la Branche Energie France.

Par son activité exclusive sur la principale énergie renouvelable en France, par son ancrage territorial, la SHEM se positionne comme un acteur du DD.

Nous avons rencontré des dirigeants locaux de chacune de ces filiales mais nous n'avons approfondi nos investigations que dans 4 filiales qui ont hérité d'une histoire de service public : La Branche Energie France et GrDF, issues de Gaz de France, la Lyonnaise des Eaux (par son cœur de métier) et la

SHEM (par ses racines liées à la SNCF), issues de SUEZ. Ces entretiens, complétés par la rencontre de responsables DD nationaux et l'étude de sources documentaires, nous ont permis de mieux appréhender l'identité de GDF SUEZ.

1.4 La dimension identitaire du groupe GDF SUEZ

La dimension identitaire du groupe GDF SUEZ est en construction dans la mesure où le groupe n'a que 3 ans. En revanche GDF et SUEZ ont toutes deux une histoire qui a contribué à forger leur identité que nous tenterons de creuser successivement avant de nous interroger sur l'identité du nouveau groupe fusionné.

1.4.1 La Dimension identitaire de GDF

GDF a longtemps été une EPIC, Entreprise Publique Industrielle et Commerciale, et, même si elle a été transformée en Société Anonyme en 2004, la participation de l'Etat dans son capital s'élevait à plus de 80 % avant la fusion. L'esprit de service public tel que défini par Supiot (1989) repris par Chevallier (2008) est très présent dans les filiales issues de GDF : il se présente comme une idéologie professionnelle, un principe fondateur à la dimension symbolique forte autour duquel les agents ont longtemps construit leur identité, au-delà même de la simple identité professionnelle.

A la fierté d'exercer une activité d'utilité publique, s'ajoute pour certains agents (Liot, 2010) un sentiment de résistance au capitalisme des multinationales. L'histoire d'une entreprise née des mouvements de résistance à l'après guerre est ancrée dans la mémoire collective comme l'exprime en tant que syndicaliste Liot (2010 : 26). Les syndicats ont toujours été très puissants, particulièrement la CGT, encore aujourd'hui majoritaire à GDF. Les liens entre la CGT et le Parti Communiste ont longtemps été ténus, car ils sont historiques et à l'origine de la construction de Gaz de France. Marcel Paul, responsable CGT et élu communiste dans les années 30, résistant durant la seconde guerre mondiale, est nommé ministre de la production industrielle le 21 novembre 1945, dans le gouvernement du Général De Gaulle. En 1946, « *il propose la nationalisation de l'énergie et organise la création d'EDF-GDF, qui est votée le 8 avril 1946. Il fait de la nouvelle entreprise publique une forteresse syndicale en organisant le statut du personnel.* »... « *A partir de janvier 1947, Marcel Paul reprend la tête de la fédération CGT de l'éclairage, fonction qu'il occupera jusqu'en 1966. En février 1947, il devient président du Conseil central des œuvres sociales (CCOS) d'EDF-GDF, où il reste jusqu'à la dissolution de l'organisation, en février 1951.* »⁵⁵

Selon Tixier et Mauchamp (introduction, 2000), « *Le statut d'EDF-GDF, adopté par décret en 1946, a présenté le modèle le plus achevé pour mener la « bataille pour la production » au service de la Nation. Il a incarné la volonté de mobiliser la classe ouvrière afin de faciliter la reconstruction et l'unification du réseau énergétique en France* ». Pendant près de 50 ans, le syndicat CGT et la Direction se sont retrouvés dans une forme de co-gestion sur des orientations communes, un ensemble de valeurs partagés, autour du vocable de service public et du statut, sorte de « *quasi-constitution interne* », (Tixier, Mauchamp, 2000).

En externe, le service public pour GDF prenait la forme d'une égalité de traitement des usagers, ou des clients aujourd'hui, en termes de tarif mais aussi de desserte dans les zones rurales et de

⁵⁵ Extraits <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/biographies/IVRepublique/paul-marcel-12071900.asp>

périphérie, même si l'électricité est plus concernée que le gaz. « *Le fait d'avoir le gaz dépend d'une arithmétique de rentabilité et non de la pression des élus.* » nous explique un cadre dirigeant.

En interne, le statut de salariés signifiait et implique encore, un certain nombre d'avantages sociaux (régime maladie, sécurité de l'emploi, vacances, caisse complémentaire d'action sociale, etc.).

Ce modèle a été fissuré par la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe, ébranlant la dimension identitaire d'EDF et de GDF et le compromis social construit avec la CGT. En préparation de la libéralisation, l'entreprise se modernise dans les années 90 et de profondes divergences apparaissent entre Direction et syndicats sur la stratégie de développement (internationalisation versus développement en France), sur la politique de gestion des ressources humaines (gestion des compétences versus gestion statutaire) et sur la gestion de l'utilisateur devenu client. Pour beaucoup, c'est une « *révolution culturelle* » (Tixier, Mauchamp, 2000).

Cependant, de vastes pans du modèle historique perdurent pour deux raisons :

- 1/ La subsistance d'activités communes EDF-GDF pour les parties réseaux encore aujourd'hui monopolistiques.
- 2/ Une ouverture à la concurrence modérée par la persistance d'un tarif régulé.

1/ La subsistance d'activités communes EDF-GDF pour les parties réseaux encore aujourd'hui monopolistiques.

Si EDF et GDF sont aujourd'hui séparées, le lien entre les deux entreprises est fort. La majorité des salariés travaillant pour les réseaux relèvent toujours du même « statut » en France et est à la fois ErDF et GrDF. « *Lorsque les filiales ont été créées en 2008, la loi précisait qu'il existerait un service commun. Le service commun est d'ailleurs l'entité la plus grosse du groupe, puisqu'on est 45 000 agents. Certains ne sont qu'ErDF et certains ne sont que GrDF. Mais la plus grosse partie est mixte, avec les deux logos sur la fiche de paie, ErDF et GrDF, et avec des clés de répartition différentes* » (Un cadre Dirigeant service commun ErDF-GrDF).

Dans ce contexte, les accords collectifs continuent à être négociés pour les deux entreprises par les mêmes représentants syndicaux. La création des deux filiales au 1^{er} janvier 2008 a imposé juridiquement la renégociation des accords collectifs dans un délai de 15 mois. Cet important chantier social est actuellement en cours. Comme nous le précise l'un des cadres négociateurs « *Je dis chaque fois « les accords » parce que chaque fois, même si c'est copié-collé, il y a un accord ErDF et un accord GrDF. Les négociations se font en commun. Simplement au moment de la mise en signature, comme ce sont deux entreprises différentes, il y a une signature par la direction d'ErDF et une signature par la direction de GrDF.* ».

Pendant longtemps, la partie commune jouissait d'une situation de monopole : production, transport, distribution. Dans ce contexte, les syndicats étaient favorables à une fusion EDF-GDF, c'était aussi le choix qui réunissait l'ensemble des candidats à l'élection Présidentielle de 2007 mais pour un Dirigeant « *c'est aussi le choix du repli car cette fusion aurait signifié un repli sur le territoire français de ces entreprises. Volontairement, on se restreignait et on devenait tout petit si on renationalisait et faisait la fusion* ».

Avec l'ouverture des marchés de l'énergie, les filiales réseaux nées en 2008, ErDF et GrDF sont toujours en situation de monopole contrairement aux activités de vente. ErDF et GrDF ont pour mission l'acheminement de l'électricité et du gaz pour l'ensemble des opérateurs tout en étant pourtant des filiales à 100% respectivement des entreprises aujourd'hui concurrentes EDF et GDF SUEZ. La situation peut parfois apparaître ubuesque. Les salariés de GrDF n'ont pas à donner la préférence à la partie vente de GDF, et dans des mêmes locaux des portes codées ont été érigées pour séparer les départements réseau et vente. EDF et GDF sont en concurrence pour la vente de gaz et d'électricité, les deux entreprises fournissant ces deux énergies, mais continuent à disposer d'une importante main d'œuvre commune. Certes, des garde-fous ont été érigés. Lorsqu'un dépannage est nécessaire, pour éviter tout favoritisme, les salariés n'ont pas accès au système d'information permettant de savoir si le client a choisi pour fournisseur Poweo ou GDF ou EDF mais cette gestion reste complexe. Comme le constate un dirigeant, *« le fonctionnement actuel est difficile et compliqué, ce qui fait que les choses vont certainement évoluer, surtout avec le nouveau patron qui est arrivé à EDF et qui a affiché clairement qu'il voulait se séparer de GDF SUEZ. Aujourd'hui, mon directeur régional, qui est basé à Toulouse, a deux patrons, un patron électricien et un patron gazier »... « C'est d'autant moins sain qu'aujourd'hui on est sur un système de concessions pour gérer les réseaux électricité et gaz. Demain, ces concessions vont s'ouvrir à la concurrence. Donc, les deux énergies vont être concurrentes. On imagine mal un service commun qui porte l'exploitation des réseaux électricité et gaz, qui demain vont se retrouver en concurrence sur les mêmes concessions. Aujourd'hui, les concessions ne sont pas ouvertes. Mais tout laisse à penser que la loi va évoluer dans les années à venir. »*.

Lorsqu'on évoque le terme de mixité à EDF et GDF, c'est souvent pour évoquer le lien étroit entre les deux entreprises et le terme de « démixage » entre aujourd'hui dans le vocabulaire des dirigeants. Un chargé de mission à la fois ErDF et GrDF nous précise *« on annonce ce qu'on appelle le « démixage », c'est-à-dire la séparation entre ERDF et GRDF. Il y a eu des déclarations d'Henri Proglia, PDG d'EDF, qui trouve anormal que deux entreprises en concurrence frontale soient associées. »*.

2/ Une ouverture à la concurrence modérée par la persistance d'un tarif régulé.

D'autre part, la libéralisation du marché n'est que très limitée dans les faits. GDF conserve aujourd'hui, indépendamment de l'ouverture à la concurrence plus de 90 % de part de marché pour la vente de gaz aux particuliers. Ses principaux concurrents sont : EDF, Altergaz, Poweo et Direct Energie.

La concurrence n'est qu'apparente car pour le gaz, coexistent une offre non réglementée en marché ouvert très minoritaire et une offre réglementée par l'Etat majoritairement choisie par les clients particuliers et entreprises et que seul GDF SUEZ peut proposer.

Depuis l'ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie, GDF SUEZ vend donc du gaz naturel à ses clients selon deux systèmes de prix :

- les tarifs réglementés pour les clients qui n'ont pas opté pour les prix de marché,
- les prix négociés pour les clients qui ont choisi les prix de marché.

Le Contrat de service public conclu par GDF SUEZ avec l'Etat pour la période 2010-2013 précise que *« L'existence de tarifs réglementés de vente du gaz naturel découle de l'article 7 de la loi modifiée*

n°2003-8 du 3 janvier 2003 relative aux marchés du gaz et de l'électricité et au service public de l'énergie, qui déroge au principe de libre détermination des prix par le jeu de la concurrence, en application de l'article L.410-2 du code de commerce. » (p. 16).

Les tarifs réglementés évoluent conformément à une formule définie par arrêté des ministres en charge de l'énergie et de l'économie, après avis de la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Cette formule, figurant dans le Contrat de service public, repose sur une indexation sur le prix des produits pétroliers et doit permettre théoriquement à minima la couverture des coûts moyens complets de GDF SUEZ. Le tarif réglementé s'est envolé en France ces dernières années, le prix du gaz a augmenté de 61 % depuis 2005 (Le Monde, 28 mars 2011).

Le marché du gaz, même s'il est aujourd'hui officiellement ouvert, conserve une situation de quasi-monopole avec une très forte prédominance du tarif réglementé pour les particuliers. La persistance de l'ancienne culture de service public, indépendamment de la dérèglementation apparente dans des métiers de fourniture du gaz, semble dans ce contexte tout à fait compréhensible. Des extraits d'un rapport de l'UFC Que-Choisir présentés en annexe 5 permettent de faire un point sur l'ouverture du marché du gaz à fin 2009.

Si la libéralisation du marché de l'énergie est à nuancer, elle s'avère néanmoins avoir eu des conséquences dans la culture de certaines filiales de la Branche Energie France impliquées dans la vente d'énergie aux particuliers ou aux entreprises. L'entreprise a utilisé les importantes vagues d'embauches de 1999 liées à la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, pour intégrer des jeunes plus sensibilisés au monde concurrentiel que les anciens salariés et ainsi favoriser la transition culturelle car, comme le souligne un manager terrain de la Branche Energie France, Clients Habitat Professionnels, « le plus gros changement ces dernières années, c'est le changement d'une culture de monopole à une culture que l'on a maintenant acquise, qui est une culture de concurrence. ».

Le cas de GDF (comme d'ailleurs celui d'EDF) illustre une quête typiquement française d'une troisième voie permettant d'articuler les valeurs du service public français à la réussite sur les marchés internationaux, une troisième voie « entre le tout public et le tout marché » (Tixier, Mauchamp, 2000). La situation pour les salariés est parfois schizophrénique en termes d'identité :

- **entre un discours promouvant la concurrence et les invitant à s'y adapter et dans les faits une situation de quasi monopole maintenue par les tarifs régulés;**
- **entre un refus d'une fusion GDF-EDF et une mise en concurrence des deux entreprises tout en les laissant continuer à partager un destin commun par le biais du service commun des filiales ErDF et GrDF;**
- **entre des entreprises indépendantes et théoriquement impartiales ErDF et GrDF, pourtant filiales à 100% des désormais concurrents EDF et GDF SUEZ.**

« C'est assez extraordinaire d'avoir un marché qu'on veut soi-disant libéraliser et qui doit fonctionner suivant des fonctionnements de marché classiques, et que l'Etat mette en place des tarifs régulés, pour éviter qu'in fine Madame Michu paie son électricité trop cher! Les deux approches sont difficilement compatibles - enfin bon, la France est la France... Elle doit montrer une ouverture de

marché, et pour cela elle doit montrer une concurrence. » (Un cadre Dirigeant GDF SUEZ venant de Belgique).

1.4.2 La dimension identitaire de SUEZ

Si Gaz de France est imprégné d'une identité forte d'entreprise de service public en réseau, l'identité du groupe SUEZ est demeurée beaucoup plus floue durant de nombreuses années. Le groupe s'est longtemps engagé dans une stratégie de croissance financière dans des secteurs d'activité très divers, parfois sans recherche d'une quelconque cohérence. En revanche, l'exigence de rentabilité et la notion de concurrence dans des marchés ouverts font partie intégrante de la culture financière de ce groupe. SUEZ n'a été nationalisé que peu de temps entre 1982 et 1987 et n'a donc pas un historique d'entreprise publique en situation de monopole.

Ce n'est que récemment, à partir de la fin des années 90 que la Direction de SUEZ a cherché à donner au groupe une identité forte autour des services publics en réseau dans l'eau, l'énergie et la gestion des déchets. Les Dirigeants ont d'ailleurs choisi de recourir à la version anglo-saxonne du terme services publics en adoptant le vocable d'« utilities » dans leurs communications. En Angleterre, l'expression « *public utilities* » désigne les services de propriété publique ou privée de communication, de transport ou d'eau (L'Observatoire de l'administration publique, 2005). Le choix de ce vocabulaire permet de s'affranchir de l'idée française d'un service public de propriété publique et entre en résonance avec le système d'économie de marché dans lequel a toujours évolué SUEZ. Les dirigeants le préfèrent bien souvent au terme plus connoté de service public même si celui-ci est parfois employé. Le groupe GDF SUEZ, aux ambitions mondiales, aux capitaux essentiellement privés, se définit aujourd'hui comme le 1^{er} groupe mondial dans le secteur des utilities ou des services de proximité.

On peut également constater que la Compagnie Internationale du Canal de SUEZ a marqué l'identité du groupe, qui a choisi de conserver le nom « SUEZ », alors que ses activités n'ont depuis longtemps aucun rapport avec cette dénomination. Le projet utopique de canal de SUEZ était à l'époque empreint d'une certaine idée de la puissance de l'industrie et de son rôle social sous-tendus par la pensée Saint-Simonienne. La compagnie érigée par Ferdinand de Lesseps se voulait alors l'incarnation d'un certain modèle social et ses héritiers ont choisi de conserver ce nom symbolique.

Une des filiales du groupe SUEZ a cependant une identité plus complexe. Il s'agit de la SHEM qui trouve son origine à la SNCF et dont certains salariés relèvent encore aujourd'hui du statut de cette entreprise publique.

1.4.3 Quelle identité après la fusion ?

Face aux identités contrastées de Gaz de France et de SUEZ, la fusion GDF SUEZ, décriée à l'époque par les responsables politiques qui lui préféraient une fusion EDF-GDF, pouvait apparaître comme un choc des cultures entre une entreprise avant tout publique et centralisée et un groupe longtemps proche d'un conglomérat financier à la culture commerciale et concurrentielle fortement ancrée. La Direction a choisi d'unifier l'identité du groupe autour des services publics dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de la propreté au travers de la notion anglo-saxonne d'« utilities ». Elle va placer le DD au cœur de son identité et l'utiliser pour fédérer ce nouveau groupe comme nous le développerons tout au long de ce chapitre et comme le souligne les extraits des rapports suivants :

« La poursuite d'un développement durable fait partie intégrante de l'identité et de la mission que s'est définie GDF SUEZ. Cet impératif représente notamment un levier de croissance pour le groupe et un instrument de maîtrise de ses risques. » (Rapport d'activité 2010 : 35).

« Pour GDF SUEZ, premier groupe mondial dans les utilities, – électricité, gaz naturel, services à l'énergie et à l'environnement – le développement durable va au-delà de la gestion des risques. Il correspond directement à des activités qui répondent aux enjeux environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui, comme la lutte contre les changements climatiques, la préservation des ressources et l'accès à l'énergie. Ainsi, il s'inscrit au cœur même du business model du groupe, en enrichissant son positionnement et en modifiant ses modes de production pour, in fine, contribuer à la création de valeur globale de l'entreprise. » (Gérard Mestrallet, Rapport DD 2010 : 3). Dans le rapport DD 2010, le groupe exprime le dessein de « **Construire la culture du groupe autour du développement durable** » et de fédérer des collaborateurs issus de cultures différentes autour de cette idée. « La démarche développement durable se présente comme un point de convergence culturelle entre les collaborateurs. GDF SUEZ souhaite fédérer les collaborateurs autour de valeurs et d'une identité commune liées au développement durable qui s'intègre au cœur des fondamentaux de l'entreprise. » (Rapport DD 2010 :19).

1.5 Le service public à GDF SUEZ

Si le service public au sein de la branche SUEZ fait référence à la notion d' « utilities » constitutive de la récente identité du groupe, le vocable de service public demeure très présent dans la partie Gaz de France et un contrat de service public⁵⁶ a été conclu entre l'Etat et GDF SUEZ pour les activités héritées de Gaz de France pour la période 2010-2013.

Ce contrat s'ouvre sur une phrase affirmant l'adaptation nécessaire du service public de l'entreprise à l'ouverture du marché. « Le marché français du gaz naturel a été profondément modifié par son ouverture. Sans remettre en Cause l'engagement de GDF SUEZ au service de l'intérêt général, elle implique une évolution du rôle de l'entreprise au sein de ce nouvel environnement.» (p.1).

Les missions de SP figurant dans ce contrat concernent :

1/ La sécurité d'approvisionnement en gaz c'est-à-dire la continuité de la fourniture de cette énergie

2/ Une gestion efficace des infrastructures gazières

- dans sa filiale transport,
- dans sa filiale distribution (notamment accès transparent et non discriminatoire à ses infrastructures dans les conditions tarifaires arrêtées par les ministres chargés de l'économie et de l'énergie sur proposition de la CRE),
- dans les activités Stockage et Terminaux méthaniers.

⁵⁶ Ce contrat a été signé le 23 décembre 2009 par Christine Lagarde, ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Jean-Louis Borloo, ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du développement durable et de la Mer et Gérard Mestrallet, Président Directeur Général de GDF SUEZ.

3/ La qualité des relations avec la clientèle

4/ Les clients démunis, la prise en charge des clients en difficulté

« GDF SUEZ poursuit, en liaison avec l'État, les services sociaux et les départements, la mise en œuvre des conventions < Solidarité - Energie > en faveur des clients démunis, conformément aux dispositions réglementaires relatives à la procédure applicable en cas d'impayés des factures d'électricité, de gaz, de chaleur et d'eau. A ce titre, GDF SUEZ s'engage notamment à :

- désigner pour chaque département un correspondant solidarité, interlocuteur de proximité dédié aux clients en difficulté ;
- établir un contact préalable avec le client avant toute interruption de fourniture ;
- coopérer, dans le cadre d'une convention modèle validée au niveau national, avec les commissions locales solidarité énergie pour proposer des mesures et des informations visant à réduire les factures à venir ou à en faciliter le paiement ;
- en période d'hiver, ne pas interrompre la fourniture d'un client ayant été aidé par le FSL (Fonds de Solidarité Logement) durant les 12 derniers mois. » (p. 7)

La prise en charge des clients démunis est particulièrement nécessaire en raison de la flambée des tarifs réglementés ces dernières années.

- **Les actions au titre du FSL et de la politique de la ville**

« GDF SUEZ s'engage à maintenir sa contribution financière au FSL (Fonds social Logement), pour le paiement des factures de gaz, versée au FSL. GDF SUEZ s'attache en outre à développer les liens noués avec les structures de médiation sociale. Il recherche les moyens de faciliter l'accès à ses services, notamment sur le modèle de l'accord conclu en 2007 avec La Poste pour faciliter les opérations de paiement. Au-delà, GDF SUEZ met en œuvre et finance via le Fonds de Solidarité GDF SUEZ des opérations destinées à ses clients les moins favorisés notamment au travers du financement, total ou partiel, de diagnostics voire de travaux susceptibles d'améliorer la qualité et la sécurité des installations intérieures ou de réduire les consommations énergétiques. En particulier, GDF SUEZ poursuit les actions (ISIGAZ) entreprises avec le soutien des bailleurs sociaux et l'appui de structure de médiations locales dans les quartiers relevant de la politique de la ville. 55.000 logements HLM sont visités sur la période 2009-2013 en Zone Urbaine Sensible pour vérifier et le cas échéant remplacer le raccordement cuisson et prodiguer aux occupants des conseils en matière de sécurité et d'économies d'énergie. » (p.8).

L'engagement financier de GDF SUEZ dans les actions du FSL est chiffré dans le contrat de SP à 6 millions d'euros par an en moyenne.

- **La fourniture de gaz naturel au tarif spécial de solidarité**

Un tarif spécial de solidarité est mis en œuvre conformément aux termes de la loi du 13 juillet 2006. « La part des coûts de gestion et des pertes de recettes affectée aux clients bénéficiant des tarifs réglementés est incluse dans le terme représentant les coûts hors approvisionnement de la formule tarifaire. » (p.9).

5/ Le développement équilibré du territoire

Ce rôle territorial prend la forme d'une augmentation du nombre de clients raccordés au réseau gaz naturel. Il vise à prendre en compte les besoins des collectivités concédantes et à contribuer à l'aménagement du territoire par le biais de partenariats avec les autres services publics. Un autre volet concerne le développement socio-économique des territoires (notamment en favorisant les énergies renouvelables - éolien, filière bois - et les bâtiments HQE au gaz naturel). Contrairement au contrat de SP de La Poste, ce contrat ne fixe pas d'engagements chiffrés pour GDF SUEZ en matière de raccordement des zones rurales.

6/ La sécurité des installations, des personnes, du transport et du stockage

7/ Le développement durable et la protection de l'environnement

Un chapitre complet (présenté en annexe 6) de près de 3 pages (sur les 19 que compte ce document) est consacré à cette thématique dans le contrat de SP. Il engage le groupe à agir pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, par le développement des énergies renouvelables sur le territoire et par le déploiement de solutions permettant d'améliorer globalement la performance énergétique. Il instaure un devoir de conseil au-delà même de la clientèle du groupe et d'accompagnement d'un développement plus respectueux de l'environnement sur le territoire.

Il est à noter que les engagements ne sont pas chiffrés mis à part le pourcentage consacré à l'effort de recherche dans le domaine des actions consacrées à l'environnement, aux nouvelles technologies ou à la sécurité mais la formulation demeure vague. A travers ce contrat, l'Etat et GDF SUEZ cherchent tous deux à affirmer leur implication en matière de DD mais contrairement au contrat de SP de La Poste, les objectifs ne sont pas précis et si l'Etat semble considérer qu'il y a là mission de SP, des financements en contrepartie d'investissements ne sont pas prévus, là encore contrairement au contrat de La Poste. Il s'agit avant tout pour les deux partenaires d'affirmer de grandes orientations susceptibles d'évolution. « *Au-delà du présent contrat et des missions de service public définies par la loi, GDF SUEZ maintiendra une forte implication au service de l'intérêt général conformément aux valeurs de l'entreprise. Selon leur nature, les actions correspondantes seront insérées dans la politique industrielle du groupe ou feront l'objet de conventions ou d'engagements unilatéraux pris au titre de la démarche de développement durable de l'entreprise.* » (p.3).

Il est à noter que contrairement au secteur postal, la notion européenne de service universel ne s'applique pas au secteur du gaz car elle est définie de façon restrictive par les autorités communautaires. Elle ne concerne que 3 types de service : les télécommunications, la poste et la fourniture d'électricité. L'Union Européenne n'a pas considéré jusqu'à présent officiellement que la fourniture du gaz peut justifier des aménagements au principe de libre concurrence. En France, la fourniture de gaz n'a jamais constitué non plus une énergie considérée comme indispensable comme l'est l'électricité ; dont la France par ailleurs est productrice par le biais des centrales nucléaires alors qu'elle n'est qu'importatrice en matière de gaz. Dans le contrat de SP conclu entre EDF et l'Etat, l'électricité est qualifiée de « *bien de première nécessité* ». Les obligations figurant dans ce contrat sont bien plus nombreuses et précises que celles assignées à GDF SUEZ. Elles sont assorties d'objectifs, d'indicateurs spécifiques et de compensations financières.

« Le service dit « public », c'est moins vrai pour le gaz, parce qu'on n'a pas les mêmes obligations de service. On est obligé de vous alimenter en électricité, mais on n'est pas obligé de vous alimenter en gaz. La notion d'une énergie qui est à la disposition de tout le monde et qui est en quelque sorte à donner d'une manière prioritaire et obligatoire se fait pour l'électricité, mais pas pour le gaz. Même dans la définition d'avant, autrefois, on n'a jamais eu d'obligation de service public aussi forte avec le gaz. Puisque nous aujourd'hui, quand on met le gaz à disposition, et ça a toujours été le cas, de tout temps : il faut avoir une rentabilité. Donc, la notion de distribution du gaz ou d'accès au gaz n'est pas la même que pour l'électricité. » (Un cadre délégation régionale GDF SUEZ)

Le Gaz a donc toujours été considéré en France comme en Europe comme un service public en quelque sorte moins public que l'électricité !

Après cette présentation sans doute un peu longue mais nécessaire en raison de la complexité d'un groupe aux multiples facettes, tant en raison de la fusion que de la subsistance d'une proximité avec l'autre géant qu'est EDF, nous allons tenter dans la deuxième partie de ce chapitre de décrypter, dans ce contexte, l'appropriation des concepts RSE-DD dans le groupe.

2 Le développement durable et la RSE chez GDF SUEZ

Nous constaterons dans un premier point que le DD dans le groupe est appréhendé historiquement avant tout à l'aune des enjeux énergétiques et environnementaux liés à son activité. Puis, nous présenterons les instances de gouvernance du DD en montrant en quoi elles sont le fruit d'un compromis entre les approches de GDF et de SUEZ et en quoi un vocable spécifique autour de la RSE et de l'éthique est directement transposé du groupe SUEZ (point 2). Dans un troisième temps, nous présenterons les grandes lignes de la politique de développement durable du groupe en 2010, pour ensuite approfondir les différentes thématiques environnementales, sociales et sociétales à la lumière des entretiens que nous avons menés.

2.1 Des fondamentaux liés historiquement aux enjeux énergétiques et environnementaux

Le DD est un enjeu majeur pour GDF SUEZ du fait de son appartenance au secteur de l'énergie, particulièrement concerné par les défis auxquels les entreprises vont devoir faire face à l'échelle mondiale pour lutter contre les émissions de CO₂ et le réchauffement climatique. Le secteur de l'énergie est en partie responsable des problèmes environnementaux liés aux émissions de gaz à effet de serre et le groupe pourrait être menacé par la détérioration de l'image des grands groupes du secteur de l'énergie, considérés par les ONG environnementales comme polluants par nature. D'autre part, le groupe a conscience du risque financier que représente l'internalisation dans ses coûts des émissions de CO₂ qu'il génère, que ce soit par l'adoption prévisible d'une taxe carbone à l'échelle française ou européenne dans un avenir proche, ou par une diminution des quotas de CO₂ alloués en fonction d'engagements mondiaux (suite du protocole de Kyoto après 2012), européens

(adoption du « Paquet Climat Energie »⁵⁷ qui vise notamment à réduire de 20% les émissions de CO2 d'ici 2020), ou français (facteur 4, réduction par 4 des émissions de CO2 d'ici 2050⁵⁸).

GDF développe depuis quelques années une communication institutionnelle pour conforter sa légitimité en matière énergétique. Une partie de cette communication s'est longtemps axée sur la moindre contribution aux émissions du CO2 du gaz par rapport au pétrole et sur la quantité plus importante des réserves disponibles, notamment par le biais du slogan « *une énergie durable entre nous* ». Le nouveau groupe GDF SUEZ créé en 2008 a adopté à sa création pour signature⁵⁹ « *Redécouvrons l'énergie* ». Pour Gérard Mestrallet, face à la nécessaire réduction des émissions de CO2, « *La réponse ne peut être qu'une production diversifiée prenant en compte les énergies les moins polluantes disponibles selon les ressources de chaque pays. Aujourd'hui, les énergies renouvelables – dont l'hydraulique – le gaz naturel et le nucléaire en font tous partie.* ». (Rapport d'activité 2010 : 37). On peut remarquer que les énergies renouvelables, le gaz naturel et le nucléaire sont présentés sur un même plan, vision qui est largement contestée par nombre de promoteurs d'un autre DD, d'une forme de « *strong responsibility* » au sens de Laine (2005), notamment par les associations de protection de l'environnement.

L'affirmation par le groupe de son engagement DD s'explique avant tout par les enjeux qui impactent directement son cœur de métier. Le groupe GDF SUEZ s'est donné conformément à ces enjeux majeurs 3 objectifs principaux rappelés dans son rapport d'activité 2010.

⁵⁷ Adoptés en décembre 2008, ces engagements ambitieux fixent dans l'Union Européenne des objectifs à l'horizon 2020:

- d'augmentation de 20% de l'efficacité énergétique,
- de réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre,
- de 20% d'énergies renouvelables (en 2008, 8,5%).

⁵⁸ Cet objectif a été successivement inscrit dans la « Stratégie nationale de développement durable » en juin 2003, puis dans la « Loi de programmation fixant les orientations de la politique énergétique » en juillet 2005, et confirmé en 2007 dans le Grenelle de l'environnement.

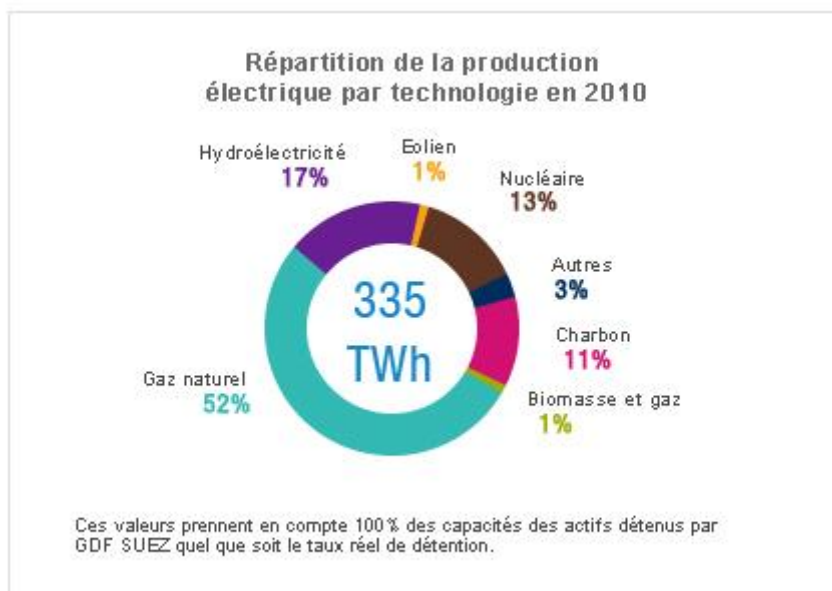
⁵⁹ La signature se trouve juste au dessous du sigle GDF SUEZ, elle a été à nouveau modifiée en 2011 pour devenir « être utile aux hommes »

3 Objectifs principaux DD

- **Un parc de production peu émetteur en CO2** : « Près de 34% de la production électrique du groupe n'a pas émis de CO2, grâce au nucléaire et au renouvelable, et plus de 52% en a peu émis, grâce aux centrales au gaz naturel. Le gaz naturel est aujourd'hui l'énergie thermique émettant le moins de CO2 ... » (Rapport d'activité 2010 : 37). Le groupe s'engage à passer le cap des 50% d'ici 2015.

- **Le doublement du renouvelable d'ici à 2015** : « L'hydraulique, l'éolien et la biomasse en co-combustion sont trois technologies aujourd'hui matures. Leader européen dans la biomasse, GDF SUEZ est aussi le premier acteur dans l'éolien en France, avec des développements importants »... « Le groupe poursuit son développement dans le solaire, notamment à travers la construction en France de l'un des plus grands parcs à Curbans. À fin 2010, GDF SUEZ compte près de 18% de capacités renouvelables (13,9 GW). » (Rapport d'activité 2010 : 37)

- **Le développement de l'efficacité énergétique** : « GDF SUEZ intervient à chaque étape du parcours qu'empruntent les énergies présentes chez les industriels et les particuliers. Il peut, après audits énergétiques, préconiser des changements d'équipements, améliorer les capacités techniques des bâtiments ou, chez les usagers proposer des services d'éco-efficacité comme DolceVita ZenBox qui couvre le gaz, l'électricité et l'eau. Il applique à lui-même les technologies durables, comme à la GDF SUEZ Tower de Bruxelles, véritable vitrine des savoir-faire environnementaux, avec de la géothermie, du photovoltaïque, de la gestion de l'eau, des déchets, de la mobilité, etc. » (Rapport d'activité 2010 : 37). Dans ce rapport le groupe cite une étude du PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement selon laquelle une baisse de 40% de la demande mondiale d'énergie en 2050 serait envisageable si 1,25% du PIB mondial était investi chaque année dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.



Extrait site GDF SUEZ juin 2011

Si la politique de DD au sein du groupe est fortement marquée par les enjeux énergétiques, environnementaux et économiques, elle se développe également sur les axes sociaux et sociétaux des concepts RSE-DD, ce que nous développerons ultérieurement. Mais il paraissait important de

mettre en exergue au préalable le caractère stratégique pour GDF SUEZ de l'adoption d'une politique affectant son cœur de métier, ce qui explique le rattachement de la Direction du DD à la Direction de la stratégie.

Le développement durable est arrivé historiquement à Gaz de France via l'environnement au début des années 2000, sans qu'il ne soit fait au départ un lien avec le terreau social de l'entreprise de SP. *« Il y a eu la question des sites des anciennes usines qu'il fallait dépolluer, puis la question environnementale de manière plus large. Et après, c'est venu aussi via les questions de santé-sécurité et les questions de sites sensibles. Très tôt (on a retrouvé des textes qui dataient de 1994 ou 1995, ou même antérieurs), sur des questions environnementales, ça a été l'embryon du développement durable. Après, la question du développement durable s'est articulée autour des questions d'environnement, qualité, santé, sécurité, puis la responsabilité sociale et sociétale est venue. »* (Un cadre Dirigeant DD Siège présent à l'origine de la politique DD du groupe).

2.2 L'organisation du DD à GDF SUEZ, un compromis entre deux approches

Après avoir présenté les instances de Gouvernance du DD (point 1), nous montrerons en quoi ces instances sont le fruit d'un compromis entre les approches de Gaz de France et de SUEZ (point 2) ce qui nous conduira à souligner que le vocable d'éthique et de RSE émane directement de la culture de SUEZ (point 3). Dans un quatrième temps, nous décrirons l'organisation du DD que nous avons observée dans la région Midi-Pyrénées (point 4).

2.2.1 Les instances de Gouvernance du DD

La Gouvernance du DD s'articule autour d'instances au sein du CA et d'instances au niveau exécutif. Au sein du CA, **Le Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable** est composé de quatre membres : Edmond Alphandéry (Président), Anne Lauvergeon, Jean-Paul Bailly et Anne-Marie Mourer.

Au niveau du siège du groupe GDF SUEZ, un **comité de pilotage DD** réunit :

• La Direction DD qui comprend 25 personnes et qui est rattachée à la Direction de la stratégie et du DD

- les Représentants développement durable des 6 branches
- la Direction des Ressources Humaines
- la Direction Éthique et Compliance
- la Direction des Achats
- la Direction Santé Sécurité, Système de Management
- la Direction Recherche et Innovation
- les Délégués Régionaux France (ou chargés de missions RSE-DD)

« Le comité de pilotage du développement durable global du groupe, dans lequel tout le monde est présent est animé par notre Directrice du développement durable. Après, comme on a des éléments qui relèvent vraiment de techniques de santé-sécurité, de techniques RH, d'autres de l'innovation et de la recherche en particulier, ou des questions qui sont liées à nos parties prenantes (que ce soient

les actionnaires, les agences de notation extra-financières, les ONG, etc.), ils sont répartis de façon organisationnelle directement par le Comité de pilotage. » (Un cadre Dirigeant DD siège). Le Comité de pilotage diffuse la politique DD dans le groupe et fait remonter l'information des niveaux branches. Il cherche à irriguer l'ensemble du groupe. « *Nous, on est en contact direct avec les têtes de branches opérationnelles. Ça peut être par exemple la branche Environnement, la branche Energie services, la branche Infrastructures. Mais eux-mêmes, derrière, ils ont des BU et des filiales, voire des dizaines de filiales. Donc à ce niveau-là, il y a quasiment la même organisation que celle que nous avons. Et eux ont des correspondants dans les BU ou dans les filiales pour irriguer sur 200 000 personnes. Le problème est de mettre en marche 200 000 personnes, depuis Paris jusqu'à Chambéry en passant par l'Australie.* » (Un cadre Dirigeant DD siège).

Les correspondants de branche ont eux même leur propre comité de pilotage et sont en charge de la déclinaison du DD. Les 6 correspondants de branche animent chacun un réseau de 20 à 25 personnes. Dans l'ensemble des filiales des 6 branches, un correspondant développement durable veille à faire appliquer le plan d'action de sa filiale.

La gouvernance du DD est de type Top-Down. Dans un groupe de cette taille, pour un dirigeant DD siège, « *il n'y a pas d'autre moyen que d'avoir une stratégie, j'allais dire, descendante, dans le sens où on anime au niveau Corporate et ensuite il y a une démultiplication au niveau des branches, qui elles-mêmes mettent en œuvre des politiques spécifiques en s'inspirant de ce qu'on fait au niveau Corporate* » .

2.2.2 Une gouvernance du DD, fruit du compromis entre deux approches

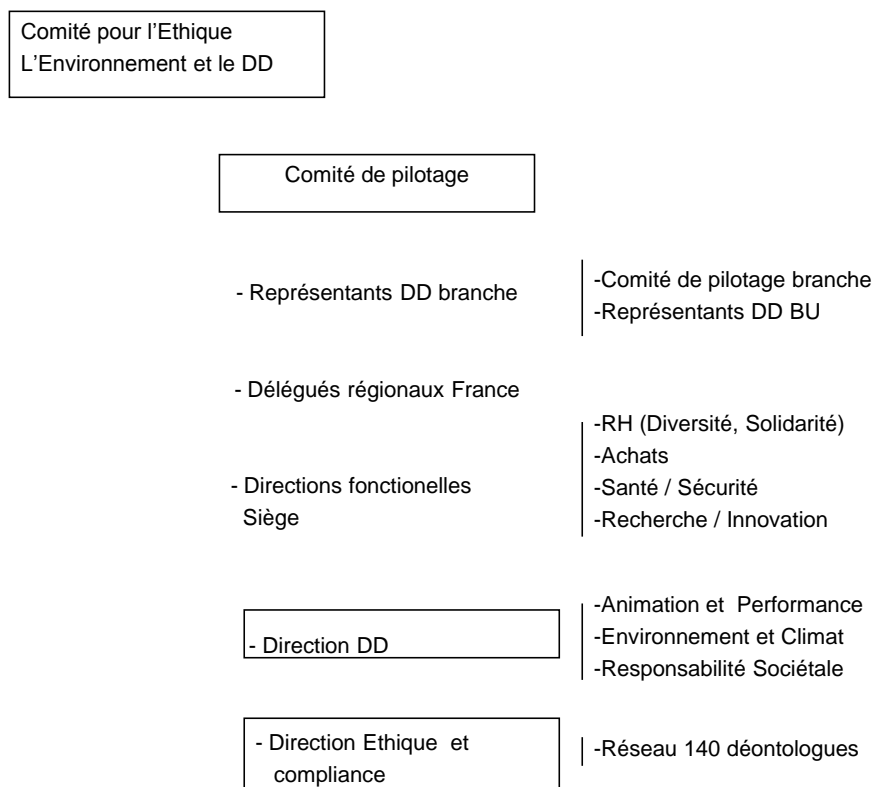
La nouvelle Direction du DD est le fruit de la fusion de deux approches très différentes en matière de DD, comme d'ailleurs en tout autre domaine : une approche centralisée issue de la culture Gaz de France qui avait entraîné la création d'une Direction du DD en 2003 et une approche visant plutôt à consolider des pratiques issues de SUEZ. « *SUEZ était une entreprise beaucoup plus internationale et beaucoup plus sous la forme de holding. Donc, la Direction développement durable de SUEZ était, de ce fait, très petite, puisqu'elle n'établissait pas de politique. Elle faisait remonter les bonnes pratiques, en gros. Tandis que la Direction de Gaz de France établissait des politiques développement durable et RSE et avait la particularité, pour le coup, de tout centraliser. Toutes les composantes de la RSE et du développement durable étaient dans la Direction du développement durable.* » ... « *Quand on a fait la fusion, il y a deux cultures qu'il a fallu marier. En plus, la taille du groupe a complètement changé. Ce n'était plus tenable. Ni le modèle de SUEZ, ni le modèle de Gaz de France n'étaient tenables. Il a fallu refaire une politique globale. La politique développement durable et RSE a été adoptée par le Comex en avril 2009, neuf mois après la fusion en gros. Après au niveau organisationnel, il a fallu répartir entre les différents services.* » (Un cadre Dirigeant DD siège).

Le DD est organisé dans le groupe comme tout projet visant à être déployé sur l'ensemble du groupe suivant un mode de fonctionnement matriciel : une organisation hiérarchique opérationnelle par branche avec des lignes fonctionnelles en matriciel. Ce fonctionnement matriciel est reproduit au sein des branches. Gaz de France avait adopté ce type d'organisation dès 2003 avec un comité de coordination dénommé Comité QSEGR, pour qualité, sécurité, environnement, gestion des risques, auquel la responsabilité sociale et sociétale a été ajoutée par la suite.

Aujourd'hui, au niveau exécutif, la direction DD est composée de 25 personnes qui traitent de toutes les dimensions à l'exception du domaine éthique directement rattaché au Comité créé au sein du CA et des questions d'égalité professionnelle, de diversité et de handicap, rattachées au département « développement social et solidarité » au sein de la Direction des Ressources Humaines.

Le schéma suivant résume l'organisation DD du groupe.

Figure 17 La Gouvernance DD du groupe GDF SUEZ



La Direction DD est structurée en trois services :

- **Animation et Performance**

Ce service a pour missions :

- l'intégration du développement durable dans les processus de décision de l'entreprise (plans d'action des branches, intégration dans les métiers...),
- les relations avec les agences de notation extra-financière et avec les investisseurs,
- l'animation des réseaux et de la communication.

Sa mission est avant tout « *une mission d'alignement stratégique* » (Un cadre Dirigeant DD siège).

- **Environnement et Climat**

Ce service a pour missions :

- le suivi des négociations internationales et des évolutions réglementaires,
- l'appui aux plans d'action des branches (exemples : lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, biodiversité, pollutions, mise en œuvre du règlement REACH, certificats d'énergie et reporting environnemental).

- **Responsabilité Sociétale**

Ce service a pour missions :

- le suivi des clients vulnérables et en particulier des programmes destinés à réduire les précarités énergétiques et hydriques,
- l'animation des projets de solidarité pour l'accès à l'eau, à l'énergie, à l'assainissement des populations des pays les moins avancés,
- le développement et la gestion des partenariats avec les associations et ONG dans le domaine du développement durable.

2.2.3 Un vocable sur l'éthique et la RSE hérité de SUEZ

La Direction « éthique et compliance » est une nouveauté directement issue de la culture SUEZ et qui n'existait pas à Gaz de France. « *C'est une volonté de Gérard Mestrallet, il a souhaité qu'il y ait une Direction Ethique à part entière, qui traite tout ce qui est aussi compliance, et qui dans un groupe de la taille de GDF SUEZ était vraiment nécessaire.* » (Un cadre dirigeant DD siège).

SUEZ avait mené une réflexion sur l'éthique sous l'impulsion de Gérard Mestrallet dès la fusion avec la Lyonnaise des Eaux qui s'était traduite par une charte éthique, dans un contexte où la Lyonnaise des Eaux avait été éclaboussée par des scandales politico-financiers comme nous le développerons ultérieurement.

La Direction « éthique et compliance » anime un réseau de 140 déontologues. Les principes éthiques du groupe sont rappelés dans la Charte du 10 novembre 2009 réaménagée après la fusion.

La Charte prévoit un dispositif pour assurer sa mise en application. Dans chaque unité « *dont la taille et l'autonomie le justifie* »⁶⁰, un déontologue doit être nommé (il exerce en général ses fonctions en plus d'autres attributions) qui est membre du comité de Direction. Il relaye la politique du siège et « *répond aux interrogations des collaborateurs* » qui peuvent le saisir sur un problème éthique. Il doit rédiger chaque année un rapport en complétant toute une série de questions pour présenter la situation de son unité au regard de l'éthique, en exposant notamment les cas de dérive éthique et les difficultés rencontrées dans la mise en application de la charte. La charte est assortie d'un guide pratique à destination des salariés. Un système d'alerte éthique est mis à leur disposition par le biais d'une adresse électronique leur permettant de consulter le déontologue du groupe.

⁶⁰ La formulation de la charte est vague et laisse place à interprétation.

Ce thème de l'éthique n'était pas présent dans la culture de Gaz de France (même si un dispositif éthique commençait à être déployé en 2007, juste avant la fusion) car cette dimension était a priori aux yeux des salariés et du public implicite du fait de l'appartenance de l'entreprise au SP.

De la même manière, le terme responsabilité sociale de l'entreprise était plus présent chez SUEZ que chez Gaz de France. Chez SUEZ, ce terme est compris dans une acception avant tout sociale et sociétale en excluant la dimension environnementale rattachée au DD. Chez Gaz de France, cela ne signifie pas que cette approche n'existait pas, mais elle était traditionnellement portée par les syndicats pour toutes les questions relatives aux œuvres sociales, dans une sorte de partage de responsabilité entre syndicats et Direction. Les syndicats n'ont pas toujours compris que la Direction cherche à s'appropriier ces thématiques, qu'elle a plutôt développées sous un autre vocable d'ailleurs.

L'organisation actuelle du DD est donc le fruit de compromis entre les visions de Gaz de France et de SUEZ.

2.2.4 L'organisation du DD dans la région Sud-Ouest

Dans la région Sud-Ouest, nous avons pu constater que conformément à l'organisation présentée au siège, il y avait des correspondants DD dans les filiales rencontrées, mais en général depuis peu de temps et à temps partiel sur cette activité. Nous avons également rencontré plusieurs personnes impliquées dans cette thématique au sein de la Délégation Régionale Sud-Ouest de GDF SUEZ qui couvre Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées. Cette Direction a avant tout un rôle représentatif sur la région auprès des différentes parties prenantes et des clients, qui lui permet de mobiliser les différentes filiales du groupe autour des attentes et des projets Business de ces parties prenantes. Le rôle de cette Direction régionale est d' *« assurer une cohérence sur l'ensemble des entités qui ont une démarche commerciale pour le même client. Par exemple, le Maire de Toulouse, si un matin la Lyonnaise va le voir pour un sujet eau en lui donnant une certaine position du groupe GDF SUEZ, l'après-midi SITA par le biais des déchets avec une autre position et le surlendemain INEO... ça va faire un peu désordre. Il convient donc d'avoir une approche groupée, au moins au début de la relation avec l'élu, avec le client – là j'ai pris l'exemple d'un élu – de telle manière que ça soit ordonné, tout ça pour être efficace. »* (Un cadre Direction régionale Sud-Ouest).

La Direction Régionale Sud-Ouest anime des rencontres entre les cadres fonctionnels sur différentes thématiques autour de clubs. Il existe ainsi un club RH qui se réunit régulièrement. En outre, tous les deux mois, les patrons des filiales régionales de GDF SUEZ se rencontrent pour développer des synergies business entre les filiales. Des réunions baptisées « fortissimo » sont organisées sur différentes thématiques commerciales, il existe par exemple un « fortissimo » sur les éco-quartiers.

Avec la fusion a été créé en 2009 un poste de **chargé de mission RSE-DD** en charge de la politique RSE et développement durable dans les différentes délégations régionales. Sa mission consiste à *« être le garant de la politique du groupe en matière de développement durable et de RSE vis-à-vis de l'extérieur. Donc pour être le garant, il faut d'abord être bien informé des grandes politiques qui sont définies en haut lieu et, à ce titre, faire le lien entre Paris et la région. Voir également ce qui se fait sur le terrain dans l'ensemble de nos filiales et faire remonter ça vers Paris. Et puis participer à ce que les bonnes pratiques s'échangent. »* (Un Chargé de mission RSE-DD).

Le chargé de mission RSE-DD n'a pas de rôle hiérarchique par rapport aux filiales mais il cherche progressivement à encourager le partage d'expériences et le dialogue entre les filiales sur les questions RSE-DD. Il a comme l'ensemble de la Direction Régionale un rôle représentatif sur le territoire auprès des parties prenantes dans la mesure où il incarne au plan régional la politique RSE-DD du groupe.

Sur les questions de DD, comme sur toutes les autres questions, apparaît clairement en termes d'organisation la distinction entre les structures issues de Gaz de France et les structures issues de SUEZ. SUEZ fonctionnait dans une logique de holding, « où finalement la seule chose qui était centralisée est la question financière. Le reste était extrêmement décentralisé. Donc simplement, on essaie de remonter de l'information comme on peut. Alors qu'à Gaz de France, les politiques étaient définies par le haut, comme dans toute entreprise centralisée, vraiment purement centralisée. » (Un cadre Dirigeant DD Siège). **Les structures issues de SUEZ disposent d'une grande autonomie et n'ont pas eu de directive particulière pour déployer leur organisation DD qui varie suivant les filiales et qui semble souvent en construction et centrée sur les aspects environnementaux et énergétiques en vue de développer un business.**

Aujourd'hui à COFELY, il y a un correspondant DD au siège et un correspondant DD dans les agences. La partie règlementaire environnementale est centrale. « Il y a même une division, qui est rattachée à la direction technique, qui ne s'occupe que des aspects réglementaires, environnementaux et de sécurité. On a un centre de recherche sur tous les aspects environnementaux, sur tous les aspects de légionellose, rejets, traitements des fumées, filtrations... tout ce qu'on peut imaginer. Ils font de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée. » (Un cadre Dirigeant COFELY).

A la Lyonnaise des Eaux Sud-Ouest, un correspondant DD existe depuis 3 ans (50% temps de travail). Il analyse des indicateurs et des critères pour le siège. Il joue « un rôle d'alerte et d'aiguillon sur cette notion auprès des salariés et des responsables. Il a un rôle de relais de ce qui peut être déclenché au niveau national, c'est ça l'essentiel. Ce sont des rôles qui vont évoluer dans le temps, dans un premier temps, c'était de la sensibilisation et de la communication, aujourd'hui il faut dépasser ce stade et aller un peu plus loin et aider à donner des outils au terrain et moins à être en front office, mais plus en back office. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

A SITA Sud Ouest, « aujourd'hui, l'environnement, la qualité et la sécurité se retrouvent dans la Direction des opérations. Cette Direction des opérations dépend aujourd'hui du Directeur administratif et financier (DAF). Il y a eu chez SITA France - je dis « il y a eu » parce que pour l'instant il n'y a plus personne - une Direction du développement durable, mais pour laquelle on n'a pas reçu d'instruction, de recommandation ou d'organisation qui demandait de développer dans chacune des régions une Direction du développement durable. Par contre, j'ai aujourd'hui l'objectif de créer cette direction d'ici à la fin de l'année, dans laquelle je regrouperai l'ensemble de l'environnement, la qualité et la sécurité. Cette direction dépendrait directement de moi, à ce moment-là. On y retrouverait également des missions un peu plus, je dirais, transversales, je pense notamment au plan stratégique régional ; donc la coordination du plan stratégique de la région, la coordination de toutes les relations que je vais qualifier d'institutionnelles, les relations avec les parties prenantes. SITA France a un rapport développement durable. SUEZ Environnement en a un, Sita France en a un. Il n'y en a pas dans toutes les régions aujourd'hui, et il n'y a pas non plus de demande particulière qui a été faite, mais la majorité des régions sont en train de se doter d'un rapport sur le sujet, mais qui n'est

pas aujourd'hui structuré. Chacun le structure un peu en fonction de son approche sur le sujet. Il n'y a pas un cadre défini qui dit : « voilà ce qu'il faut faire ». (Un cadre Dirigeant SITA).

Dans les structures issues de Gaz de France, les dimensions sociales et sociétales ont longtemps été gérées par des structures mixtes EDF-GDF. Les entreprises de réseau GrDF et ErDF sont très récentes (2008) et en cours de structuration en matière de DD mais là encore aujourd'hui la politique DD est parfois mixte.

Un directeur territorial d'une entité mixte ErDF- GrDF pilote depuis 2009 un plan d'action DD, essentiellement ErDF mais qui impacte aussi GrDF. Lui a décidé de ne pas créer de correspondants spécifiques DD dans son périmètre : *« Il existe un réseau des communicants sur le sud-ouest. Lorsque j'ai de la communication à faire, je passe par le réseau des communicants. Il existe un réseau des préventeurs : lorsque j'ai des actions développement durable en lien avec la prévention, je passe par eux également. Par exemple pour inscrire l'action d'éco-conduite dans les plans de prévention de chaque unité, je suis passé par eux. Il existe un réseau de correspondants qualité et environnement, je suis passé par eux pour d'autres actions à mettre en œuvre. Je n'ai pas créé de réseau spécifique développement durable. ».*

A la Direction de la Branche Energie France Clients Habitat et Professionnels existe au niveau national un chargé de mission RSE sur les aspects sociaux et bien-être au travail qui s'appuie localement sur les réseaux des DRH.

La déclinaison régionale de la RSE-DD dans le groupe apparaît aujourd'hui en construction avec des fonctions locales sur ces thématiques qui n'ont bien souvent émergées qu'en 2008-2009.

2.3 Les grandes lignes de la politique RSE-DD et éthique du groupe et les éclairages de notre étude terrain

Après avoir présenté la synthèse des grandes lignes de la Politique RSE-DD et Ethique au plan national, à partir des rapports d'activité et de développement durable 2010 (point 1), nous étudierons la manière dont les principales thématiques environnementales, sociales et sociétales sont appréhendées par les cadres en charge du DD au siège du groupe et dans les filiales de la région Sud-Ouest. Nous mobiliserons à cette fin l'éclairage des entretiens que nous avons menés et des documents collectés (point 2).

2.3.1 La synthèse de la politique RSE-DD et Ethique au plan national

La politique de DD arrêtée depuis 2009 par la Direction comprend 3 axes (présentés intégralement en annexe 7) :

- Axe n° 1 (centré sur les marchés) : « innover pour se développer et anticiper l'évolution des marchés de l'énergie, de l'eau et de la propreté »
- Axe n° 2 : (centré sur les parties prenantes) « garantir la pérennité et l'acceptabilité locale de nos activités »
- Axe n° 3 (centré sur les salariés) : « développer l'attractivité, l'efficacité et la cohésion culturelle de GDF SUEZ »

Ces thèmes n'étaient pas présents à l'origine de la politique de DD de GDF ou de SUEZ, ou en tout cas, pas aussi explicitement formulés. Le mot innovation par exemple n'est quasiment pas cité dans le rapport DD de Gaz de France jusqu'en 2006 puis il monte en puissance à partir de 2007 où il est cité 13 fois pour atteindre plus de 37 citations en 2009 et 2010.

10 objectifs développement durable chiffrés et datés au niveau du groupe ont été élaborés fin 2010 et validés par le Comité Exécutif début 2011. Ceux-ci se répartissent sur les trois axes de la politique.

Les 10 objectifs DD (Rapport DD 2010 : 23)

Énergies renouvelables

Objectif : Augmenter de 50% la capacité installée en énergies renouvelables entre 2009 et 2015.

Biodiversité

Objectif : Mettre en œuvre un plan d'action biodiversité sur chaque site sensible dans l'Union Européenne d'ici à 2015.

Santé & Sécurité

Objectif : Atteindre un taux de fréquence (Tf) inférieur à 6 en 2015.

Mixité⁶¹

4 objectifs d'ici à 2015 :

- 1 cadre dirigeant nommé sur 3 sera une femme,*
- 25% de femmes cadres,*
- 30% de femmes dans les recrutements,*
- 35% de femmes Hauts Potentiels.*

Formation

Objectif : Maintenir le niveau des 2/3 des salariés bénéficiant au minimum d'une formation par an.

Actionnariat salarié

Objectif : Atteindre et maintenir le niveau de 3% dans le capital de l'entreprise détenu par l'actionnariat salarié d'ici à 2015.

Critères DD d'investissements

Objectif : Intégrer les « critères DD d'investissements » dans 90% des projets de business développement présentés en Comité des Engagements d'ici à fin 2012.

⁶¹ GDF SUEZ SA a engagé en 2010 un processus de labellisation auprès de l'AFNOR en vue d'obtenir le label « Diversité » avant la fin de l'année 2011.

Le dispositif éthique et compliance du groupe arrêté en 2009 boucle les orientations RSE-DD et Ethique du groupe.

Pour le nouveau groupe « *L'éthique a pour définition l'application concrète de ce qui est moralement acceptable, conforme aux valeurs, dans une situation donnée. La compliance regroupe l'ensemble des dispositifs à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif de conformité. Ethique et compliance constituent ainsi les deux faces d'une même réalité qui concerne tous les collaborateurs du groupe et qui par conséquent doit être portée à leur connaissance à travers une organisation dédiée et des référentiels existants.* » (site Web 2011)

Les principes éthiques du groupe sont rappelés dans la Charte du 10 novembre 2009.

Les principes éthiques du groupe (Site Web 2011)

GDF SUEZ fonde sa politique en matière d'éthique et de compliance sur quatre principes d'action simples et précis :

Agir en conformité avec les lois et les réglementations

En toutes circonstances, les collaborateurs du groupe doivent observer les réglementations internationales, fédérales, nationales, locales ainsi que les règles de déontologie professionnelle relatives à leurs activités.

Ancrer une culture d'intégrité

L'intégrité prescrit d'éviter tout conflit entre intérêts personnels et intérêts du groupe. Elle forge la conviction que l'on a le devoir de respecter certaines valeurs. Elle crée ainsi un climat de confiance et constitue un bouclier contre les pratiques de corruption.

Faire preuve de loyauté et d'honnêteté

Les collaborateurs tiennent leurs engagements en temps et en heure. Chaque fois qu'ils communiquent, avec l'extérieur comme en interne, ils le font de bonne foi, dans un esprit constructif, avec le souci d'une information sincère, précise et complète.

Respecter les autres

Ce principe recouvre notamment le respect des droits des personnes, de leur dignité et de leurs singularités, ainsi que le respect des cultures. Il s'applique également aux biens matériels et immatériels appartenant à autrui.

2.3.2 Les thématiques développées dans nos entretiens

Il semble intéressant, comme nous l'avons fait pour La Poste, de mobiliser nos entretiens pour évaluer l'appropriation et les perceptions des thématiques sociales et environnementales affichées comme des enjeux dans le rapport d'activité et de développement durable 2010.

Le tableau ci-dessous détaille la fréquence des références et des sources pour chacun des codes identifiés dans notre recherche.

Tableau 11 GDF SUEZ : Thèmes sociaux, environnementaux et sociétaux : fréquence des références et des sources

	Thèmes	Sources	Références
Thèmes sociaux		21	113
	Bien-être	17	55
	diversité ethnique, sociale	13	28
	Egalité hommes femmes	10	24
	Handicap	11	28
	Senior	3	4
	accompagnement restructuration	2	5
	CDD	0	0
Charte éthique		7	16
Thèmes sociétaux		17	74
Thèmes environnementaux		15	80
	Energie	10	41
	Divers	8	19
	CO2	6	18
	Transport	7	10
	Bâtiment	4	7
	Achats	4	4
	Déchets	3	3

Les thèmes sociaux et sociétaux sont plus représentés que les thèmes environnementaux ce qui peut apparaître surprenant pour un groupe qui fonde sa stratégie autour des enjeux énergétiques et environnementaux.

L'explication vient du fait que l'idée d'un développement durable s'inscrivant au cœur des métiers du groupe est un discours intégré, qui amène les managers à aborder différemment des autres

entreprises ces questions. A GDF SUEZ, les managers ne nous ont pour la plupart pas décrit les actions entreprises en interne pour améliorer la performance énergétique de leurs propres locaux ou des actions autour d'un plan de déplacement d'entreprise pour favoriser les déplacements doux. La très grande majorité des exemples donnés concerne directement les métiers : ainsi, les managers ont tendance à nous citer des réalisations locales pour des clients permettant soit la réduction de leur facture énergétique et de leurs émissions de CO₂, soit le recours à des énergies renouvelables, ou des opérations entreprises pour réduire les déchets, les valoriser pour SITA, pour réduire l'impact environnemental et améliorer le traitement des eaux usées pour Lyonnaise des Eaux. Parmi les thèmes environnementaux, les thèmes liés à l'énergie et au CO₂ arrivent en tête, suivis des thèmes liés à une nouvelle approche de la gestion des déchets et au transport.

2.3.2.1 Les thèmes environnementaux

- **Le CO₂, un enjeu majeur**

Ce sujet est central pour GDF SUEZ car au cœur du Business model et les enjeux en la matière d'un groupe comme GDF SUEZ sont colossaux par rapport à d'autres groupes car ils peuvent remettre en cause la viabilité même du groupe.

« Il y a deux grandes différences pour nous sur les questions de développement durable par rapport à d'autres entreprises. La première est la question du CO₂. Les entreprises du CAC 40, pour leurs émissions annuelles, comptent en dizaines de milliers de tonnes. Nous, on compte en centaines de millions de tonnes. Et à partir de 2013, tout est payant. Donc pour nous, c'est tout le résultat du groupe qui est impacté par le CO₂. C'est un sujet extrêmement important pour le groupe. Il faut qu'ont ait des réductions des émissions de CO₂ en termes relatifs, parce qu'en termes absolus, comme on construit plus de centrales, de toute façon les émissions de CO₂ augmentent. Mais il faut que chacune des centrales produise moins de CO₂ que précédemment. Si on n'a pas de stabilité ou de baisse - d'autant qu'on s'est engagé à soutenir les objectifs 2020 de l'Union européenne... Cela demande des efforts absolument considérables. En plus, c'est vérifié. Comme il y a un système de quotas en Europe, toutes nos émissions sont vérifiées. Donc pour nous, le greenwashing sur les émissions de CO₂, ça ne veut absolument rien dire. C'est pour nous un sujet absolument stratégique. C'est toute la rentabilité du groupe qui tient sur la question du CO₂. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

« De toute façon à terme, les quotas seront tous payants, pas seulement en Europe. C'est le pari qu'on fait, et c'est la tendance. Donc pour nous ce n'est pas un supplément d'âme, c'est le cœur du métier. Si on ne contrôle pas nos émissions de CO₂, il faudra entièrement les payer et il n'y aura plus de profitabilité dans l'entreprise. C'est pour cela que le développement durable est dans la stratégie. C'est vraiment extraordinairement important. Tout notre résultat dépendra à terme de ça. » (Un autre cadre Dirigeant DD Siège).

Pour les dirigeants DD du Siège des échecs politiques comme le sommet de Copenhague ne sauraient remettre en question la stratégie à long terme d'un groupe dans lequel tout investissement a des conséquences sur plus de 20 ans (15 ans pour une éolienne, mais jusqu'à 30 ans pour une centrale thermique, 60 ans pour une centrale nucléaire et 100 ans pour un barrage). Ils pointent de ce fait l'irresponsabilité des politiques dans leurs tergiversations sur l'évolution du monde énergétique.

« L'absence de visibilité est catastrophique - par exemple sur le prix du CO₂. On est obligé de faire des

paris, fondés sur des études assez proches de celles qui étaient sorties lorsque la taxe carbone a failli être mise en place en France. Mais ce sont des paris où on n'est pas en train de parler de dix euros, on parle de milliards d'euros ! Et il faut bien qu'on fasse des décisions d'investissement sur ces bases-là. Donc l'absence d'accord politique ne détourne pas de la volonté, mais elle introduit un facteur de risque considérable - voire déraisonnable. Ce n'est pas raisonnable de faire courir des facteurs de risque pareils à des secteurs qui sont fondamentaux pour l'économie d'un pays, de tous les pays. Le premier secteur économique du monde est l'énergie. ».

La recherche en matière de réduction des émissions de CO2 du gaz et de stockage du CO2 acquiert dans ce contexte une dimension stratégique.

« Aujourd'hui, il y a des réflexions technologiques très avancées. On peut travailler en amont sur le produit entrant, pour transformer le gaz de façon à ce qu'il produise moins de dioxyde de carbone quand il est brûlé. L'autre aspect est curatif. A la limite, on laisse l'installation comme elle est et, derrière, on récupère les gaz à effet de serre et on les stocke. On a constaté qu'il y avait beaucoup de CO2 stocké de façon naturelle dans les glaces, les roches, etc. L'idée est, sur des installations, de faire du captage de CO2 et d'aller l'enfermer dans des cavités naturelles ou des choses comme cela, c'est-à-dire de provoquer artificiellement un stockage de gaz, comme il est fait dans la nature avec le dioxyde de carbone. Cela ne change rien sur la consommation de gaz en tant que telle mais derrière, on annule l'effet néfaste et on contribue donc énormément à avancer sur le facteur 4. Cette expérimentation se fait dans la région à Pau, sur le site qui appartient à Total. » (Un cadre Dirigeant local BEF).

L'activité du groupe tout entière est tant impactée par le CO2 que ce nouveau contexte a imposé sous la pression de différentes parties prenantes (Etat, collectivités locales, entreprises, etc.) l'intégration de dimensions environnementales au cœur des produits et des services.

- **L'innovation environnementale dans les produits et les services**

Nous verrons en quoi l'intégration du DD dans les produits et les services est sur la région Sud-Ouest :

- 1/ une tendance générée par une demande des clients en expansion depuis moins de 5 ans ;
- 2/ une tendance portée par des évolutions législatives ;
- 3/ une tendance source d'innovation :
 - passage de la vente d'énergie à la vente d'économies ;
 - création de nouveaux produits et services ;
 - nouvelle approche de la gestion des déchets.

1/Une tendance récente générée par les clients

En l'occurrence, le principal « driver » est la demande des clients. Il nous a été souvent rapporté que depuis 3-4 ans, les managers assistent dans les appels d'offre et en amont à une exigence plus forte de produits ou services permettant de réduire les consommations énergétiques, d'afficher un recours partiel à des énergies renouvelables ou de réduire l'impact des réalisations sur l'environnement. Le cœur du métier a ainsi évolué pour s'adapter et cette transformation est plus

souvent traduite par nos interlocuteurs comme une adaptation du business que comme un projet d'amélioration en matière de DD. *« J'insiste encore pour revenir à l'aspect cœur de métier : ces dimensions environnementales sont complètement intégrées, y compris dans les cahiers des charges des appels d'offres. Dans l'exemple que je vous ai cité, la Mairie de Bordeaux, mais aussi dans d'autres, il faut montrer dans l'offre qu'on a économisé tant de tonnes de CO2. Ce n'est pas un objectif de développement durable, c'est l'objectif business qui contient la dimension de développement durable. »* (Un cadre Dirigeant Délégation Régionale). *« On assiste à une évolution énorme. En un an, le degré d'exigence quant aux réponses aux appels d'offres - que ce soit pour des réseaux de chaleur, des maintenances de systèmes de chauffage ou des travaux- s'est énormément accru. On commence maintenant à voir des choses dans les communautés les plus avancées, comme des analyses de cycles de vie. Cela n'existait pas il y a quelques années. On peut dire que maintenant, ça se généralise complètement, parce que les responsables des collectivités sont eux-mêmes organisés et sont en train de monter en puissance. Ils ont eu des formations sur ces thèmes très vite. Le degré d'exigence quant aux appels d'offres publics est en train d'évoluer à la vitesse « grand V ».* Les clients de GDF SUEZ, entreprises et collectivités, sont intégrés en matière de DD dans un processus d'isomorphisme organisationnel tel que décrit par DiMaggio et Powell, matérialisé en interne par un processus d'apprentissage organisationnel en cours tel que conceptualisé par Argyris et Schön. Ce phénomène concerne l'ensemble du champ de GDF SUEZ qui inclut sa clientèle et ses concurrents. Le réseau d'acteurs socio-économiques au sens de Callon et Latour se structure pour accompagner le succès des innovations énergétiques. Un cadre donne un exemple de cette évolution rapide : *« En 2004, on a inauguré la médiathèque à Toulouse. C'était considéré à l'époque comme un truc « médiatique », comme un beau bâtiment, comme un modèle. Or l'aspect environnemental sous l'angle énergétique n'avait absolument pas été étudié. Il y a plus de différence entre une médiathèque qu'on fabriquerait maintenant et celle de 2004, qu'entre celle de 2004 et celle de 1900 ! ».*

Aujourd'hui les références HQE se font plus nombreuses. *« On va essayer de conduire nos chantiers au travers d'une démarche HQE, et on a quelques références, même dans la région. On va avoir des projets avec des énergies renouvelables - en production, en chaufferie par exemple avec la production d'eau chaude sanitaire avec de l'énergie solaire thermique, ou en plaçant éventuellement du photovoltaïque. Le lycée de Foix-Ferrières a été construit suivant les critères dits de haute qualité environnementale.⁶² »* (Un cadre Branche Energie France).

2/Une tendance portée par les évolutions législatives

L'impact de la loi est également déterminant en matière énergétique. Un cadre de la Branche Energie France nous cite la loi de programmation de la politique énergétique de 2005 (facteur 4 pour 2050, réduction des consommations énergétiques, développement des énergies renouvelables), d'autres nous citent les engagements du Grenelle de l'environnement. GDF a également des obligations imposées par l'Etat en termes d'économies d'énergie qui se traduisent par l'obtention impérative d'un certain volume de « certificats d'économie d'énergie ». « Par ce dispositif, on fait faire des économies à nos clients et en contrepartie, ils nous donnent des certificats d'économies d'énergie qu'on se doit de fournir à l'Etat par l'intermédiaire des DRIRE. Cela prouve qu'on a fait faire des économies à la France, chiffrées, quantifiées. Ce sont des économies à la fois

⁶² La Haute Qualité Environnementale est une démarche de construction proposant 14 critères dans 4 domaines principaux : l'éco-construction, l'éco-gestion, la santé et le confort.

d'énergie et de CO2, puisque ça va de pair. » (Un cadre Dirigeant Délégation Régionale). « Sur une période de trois ans, on a 15 térawatts/heure Cumac à produire en certificat d'économie d'énergie. On doit prouver à l'Etat qu'on est allé jouer ce rôle de conseil auprès de tous les utilisateurs. C'est valable pour tous les distributeurs d'énergie. » (Un cadre Branche Energie France).

Des évolutions législatives entraînent un intérêt nouveau pour les énergies renouvelables.

Les énergies renouvelables deviennent un axe de développement dans un secteur très concurrentiel et le retard de la France est relevé par les managers, tant pour le photovoltaïque que pour l'éolien et notamment par rapport à l'Allemagne (1000 fois plus de mégawatts en photovoltaïque et 5 fois plus en éolien selon un cadre Dirigeant). Encore aujourd'hui, si GDF SUEZ s'intéresse à ces filières, l'accent semble être mis plus particulièrement sur l'hydraulique (17 % de l'électricité produite par le groupe en 2010, notamment grâce à la SHEM) et sur le bois. L'éolien ne représente que 1% de la production d'électricité du groupe en 2010 et la part du photovoltaïque est encore dérisoire.

« Ensuite, sur l'aspect commercial, c'est évidemment un axe de développement, notamment autour de la bioénergie (le bois et aussi tout ce qui est source de combustion à partir de produits naturels : c'est la rafle de maïs, c'est le blé, c'est du diester) et du photovoltaïque. On est titulaires de projets dans le cadre de l'appel d'offres national lancé à la suite du Grenelle de l'environnement par la CRE (Commission de régulation de l'énergie). La CRE lance tous les deux ans des projets visant à économiser de l'énergie tout en produisant de l'électricité - économiser de l'énergie fossile, c'est-à-dire aussi bien du gaz que du fuel. C'est donc la substitution de ces énergies de base, qui vont être remplacées par du bois ou par tout ce qu'on peut imaginer comme sources d'énergies diverses, mais non fossiles et renouvelables, qui vont à la fois produire de la chaleur et de l'électricité. Ce sont des projets lourds, qui exigent des financements tout à fait considérables. Les entreprises concourent et la CRE retient, en fonction des enveloppes gouvernementales qui sont décidées (puisque ce sont des projets subventionnés), dix, douze ou quinze projets au plan national. Dans le cadre du premier appel d'offres, nous sommes titulaires de quatre projets au niveau national, dont un important à Toulouse chez COFELY Sud-Ouest. » (Un cadre Dirigeant COFELY).

Dans le Sud-Ouest, COFELY investit la filière bois par des achats de terrains ou des partenariats avec les forestiers, cette filière étant considérée comme une filière d'avenir.

Le photovoltaïque est longtemps resté en retrait ; longtemps ce secteur d'activité était considéré comme réservé à EDF. *« Pendant tout un temps, en fin de compte, le photovoltaïque était réservé à des grands projets ou à des projets de moyenne importance liés aux bâtiments agricoles et, dans une moindre proportion, les particuliers. Aujourd'hui, cela va devenir un enjeu pour le groupe. Aujourd'hui, nous avons un exemple en région Midi-Pyrénées où l'on vient de faire un très grand projet à Albi. On a équipé de 10 000 mètres carrés de photovoltaïque le Leclerc d'Albi. C'est pour nous une référence dans la possibilité du groupe de proposer des solutions d'accompagnement sur l'énergie avec un mix énergétique et des projets d'investissement liés à l'intégration du photovoltaïque sur les bâtis. » (Un cadre Délégation Régionale).*

3/ Une tendance source d'innovation

- Des nouveaux services pour réduire les consommations d'énergie

Des nouveaux services sont en cours de développement car la réduction des consommations énergétiques peut clairement en France entraîner pour l'entreprise une baisse de son Chiffre d'Affaires. Pour limiter cette conséquence prévisible, l'entreprise a accéléré ses ambitions internationales et propose des services, non plus uniquement de vente d'énergie, mais aussi de vente d'économies d'énergie à réaliser pour les clients professionnels et les collectivités. Il s'agit là d'un nouveau métier dont le développement est facilité par les multiples compétences présentes dans les filiales du groupe. *« Pour une chaufferie par exemple, on fait vraiment un diagnostic, en disant : « vous entrez 100 en énergie, et 80 % partent dans les pertes thermiques, c'est un panier percé, il y a 20 % d'énergie utile. Avec vous, on peut gagner ces 80 % d'énergie ou réduire les pertes de 50 %. » On va vraiment vers un programme de performance, de progrès, avec le client. Si le client est intéressé, il signe un contrat pour nous déléguer l'ensemble de la gestion. Et nous, nous nous engageons sur cette performance. Nous sommes capables de dire : « sur dix ans, si on fait ces investissements, vous allez économiser tant, cela va rapporter tant, et ça permet de payer l'isolation, le changement des fenêtres pour passer en doubles vitrages ou en triples vitrages ». Si le client n'a pas la capacité à investir, on est prêt, sur dix ans, douze ans ou quinze ans, à réaliser l'investissement. Nous après, avec des partenaires internes au niveau du groupe, des filiales ou autres, nous sommes capables de réaliser les travaux, de faire les installations et de faire l'exploitation. Tout cela est contractualisé. »* (Un cadre Branche Energie France).

Le rôle des commerciaux s'en trouve paradoxalement modifié puisque leur intérêt a longtemps été de vendre naturellement le plus de gaz possible. *« Le concept, c'est de dire à un client : « je ne vous vends pas du gaz, je vous vends 19°C ou 20°C dans votre enceinte. »* (Un cadre Branche Energie France).

La volonté d'économiser les ressources et de réduire l'impact sur l'environnement est également présente et cela apparaît comme une tendance récente mais forte dans le secteur de l'eau. *« La maturation fait qu'aujourd'hui ce discours commence à être complètement intégré dans nos réflexions, en tout cas dans notre présentation des choses, quand on cherche à lutter contre la perte ou les fuites d'eau à travers les rendements de réseaux, on y est tous sensibles alors qu'avant ce n'était pas le cas. C'est récent, il y a 5, 6 ans. »... « On est très vigilant sur les process qui amènent à être extrêmement soucieux de la protection de l'environnement, cela n'a pas toujours été le cas dans nos métiers. L'évolution est très forte là-dessus. »* (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

- Le DD comme source d'innovation produits et services

Au-delà des volontés d'économie, le DD apparaît comme une source d'innovation dans les produits ou les services proposés, que ce soit par exemple par le biais des contrats de performance dans l'énergie ou par le biais du développement de nouveaux procédés pour générer de l'énergie à partir de déchets (pour SITA) ou d'eaux usées (pour la Lyonnaise des Eaux).

« L'innovation, elle apparaît sur nos métiers : par exemple, on est en train de développer des produits sur la récupération de la chaleur à travers la récupération des eaux usées. On passe d'un métier qui était extrêmement défini, à « je gère mon réseau pour faire des économies d'énergie et donc je vais

mieux gérer la conséquence collatérale d'un investissement ». On va vers une offre verte entre guillemets qui consiste à gérer notre cœur de métier mais aussi le milieu, la biodiversité, les économies d'énergie, les rejets dans l'atmosphère, les plans climats vis à vis des villes donc on s'intègre pleinement dans ce qui peut être la conséquence de notre activité et pas uniquement, le sens étroit de notre activité ; ça génère de l'innovation produits. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

La Lyonnaise des Eaux vient de lancer des offres vertes dans lesquelles la rémunération de l'entreprise est basée sur les économies carbone générées. *« Aujourd'hui, nous sommes rémunérés dans le cadre d'un mètre cube vendu et du nombre d'abonnés. Demain, on proposera aux collectivités de s'engager sur des réductions de carbone, avec une rémunération associée. Mais ça va beaucoup plus loin : on étend notre offre, peut-être, à des engagements sur l'aménagement de zones humides, sur la protection de la ressource. »* (Un manager terrain Lyonnaise des Eaux).

Les offres vertes cependant constituent encore aujourd'hui des marchés de niche chez Lyonnaise des Eaux et également pour la BEF qui propose de son côté des offres en électricité à base d'énergie renouvelable à 100 % (hydraulique et éolien).

SITA a amélioré le traitement des **mâchefers, résidus solides de la combustion des déchets urbains dans les usines d'incinération, longtemps considérés comme des déchets, pour les valoriser dans la fondation de routes**. Aujourd'hui, l'entreprise cherche à utiliser l'incinération des déchets comme réseau de chaleur de proximité, pour des piscines, des écoles, des collectivités. *« Sur Bordeaux par exemple, il y a l'usine d'incinération de Cenon qui alimente tout un quartier en réseau de chaleur. A Clairac, on a un centre de stockage qui produit du biogaz lié à la dégradation du déchet. On avait une valorisation énergétique qui était la production d'électricité. On s'est reposé la question en disant : « est-ce qu'on optimise bien cette valorisation ? ». On s'est dit qu'il y avait peut-être, compte tenu du contexte local, une autre manière de l'utiliser. On a fait un partenariat avec une entreprise voisine où on leur fournit directement le biogaz qui sort de l'installation. »* (Un cadre Dirigeant SITA).

Certaines innovations ne rencontrent pas toujours le succès. Le projet de véhicule fonctionnant au gaz naturel liquéfié lancé à Toulouse a été stoppé pour les véhicules particuliers. *« Ce projet aurait dû se faire avec la ville de Toulouse, mais il a plus ou moins avorté, de même que le projet véhicule individuel au gaz. En effet, nous avions un chargeur qui était un fuel maker individuel qui a été contesté au niveau de sa sécurité par les autorités françaises. »* (Un cadre Délégation Régionale).

« C'est compliqué parce qu'il y a plein d'acteurs qui entrent en ligne de compte sur ce marché : il y a les politiques, il y a les lobbies des pétroliers qui ne sont pas forcément d'accord pour ça... » (Un manager terrain BEF).

Ce projet qui a priori permettait de réduire considérablement les émissions de CO2 n'a pas su trouver les réseaux d'alliés au sens de Callon et Latour garantissant la réussite de cette innovation.

- **Une nouvelle approche de la gestion des déchets**

L'approche de la gestion des déchets a également évolué dans le secteur du gaz, dans les métiers de l'eau et dans les métiers de la propreté.

« Il y a encore quelques années, quand on faisait un chantier pour poser une canalisation de gaz, on se moquait des déchets, des emballages, des terres qu'on posait. Maintenant, plus du tout : on fait attention à économiser le mètre cube de terre. On ne creuse que la profondeur qu'il faut. Quand il y a des déchets, on les trie, même sur le chantier : emballages des tuyaux, des outils, déchets végétaux, etc. Avant, on le faisait, comme ça, sur un chantier qu'on mettait dans le rapport de développement durable, sur le papier glacé. Maintenant, on le fait systématiquement sur tous les chantiers, avec un système de certification Iso 14000 qui fait qu'il y a des audits pour vérifier qu'il n'y a pas d'emballage qui traîne, etc. » (Un cadre Direction Régionale).

Dans la propreté, le métier évolue vers une plus grande recherche de tri et de valorisation des déchets comme nous l'explique un Dirigeant de SITA. « Notre approche commerciale a aussi beaucoup évolué par rapport à ça, entre la prestation basique et aujourd'hui. Vous aurez des gens qui y seront attentifs ou pas, mais notre approche commerciale aujourd'hui est de dire : « regardons ensemble ce qu'on peut faire avec les déchets que vous produisez. Votre objectif est peut-être juste de dire 'venez le chercher et je ne veux plus le voir', mais notre volonté est plutôt de devenir un accompagnant de la définition de ce qu'on peut faire ». Si je prends une entreprise, on va essayer d'analyser avec elle quel est son circuit de fabrication et de production, et ce qu'on peut imaginer de remettre dans le circuit de fabrication avant de le sortir de l'entreprise. Si on sort de l'entreprise, parce qu'on ne trouve pas d'application interne, quels sont les types de déchets que vous avez, est-ce qu'on ne va pas plutôt privilégier une sélectivité au départ de la collecte plutôt que de revenir dans un centre qui va tout re-mélanger et où il sera plus difficile d'avoir cette sélectivité ; donc au bout du compte avoir un recyclage qui soit plus développé. »

Si les actions environnementales mises en exergue par nos interlocuteurs sont essentiellement reliées aux nouvelles offres de produits et de services, quelques actions internes sont parfois citées pour réduire les émissions de CO₂, les consommations énergétiques en interne des bâtiments ou des véhicules du groupe par exemple :

- Une recherche d'optimisation des mètres carrés de locaux utilisés chez ErDF-GrDF et le développement d'un label interne « QSEDD⁶³ », qui va permettre de qualifier tous les bureaux en fonction d'un certain nombre de critères environnementaux : vert, orange ou rouge par exemple (30% en rouge actuellement).
- Le développement de formations à l'éco-conduite (5000 agents dans le Sud-Ouest pour ErDF-GrDF).
- Une réflexion sur l'usage de véhicules ou de moyens de transport moins polluants chez SITA, des économies d'essence (et donc accessoirement de CO₂) par le déploiement de la géo-localisation des véhicules chez Lyonnaise des Eaux.

« Par exemple sur des engins, on va avoir de plus en plus des coupures d'engin si la personne descend de son engin de travail. Il y a des systèmes automatiques sur les sièges du conducteur qui font que le contact se coupe automatiquement. Ça consomme moins de gasoil et ça produit moins de CO₂. » (Un cadre Dirigeant SITA).

- Du covoiturage ou le recours aux visio-conférences pour limiter les déplacements chez ErDF-GrDF et Lyonnaise des Eaux.

⁶³ Qualité Sécurité Environnement DD

Les filiales rencontrées sont souvent certifiées ISO14001 et ont noté les progrès accomplis depuis l'engagement dans cette démarche.

2.3.2.2 Les thèmes sociaux

Comme à La Poste, les thèmes sociaux font l'objet de négociations avec les syndicats, particulièrement pour les secteurs issus de Gaz de France. Les thématiques du handicap, de l'égalité hommes femmes, des seniors sont des thèmes de négociation. Celles-ci sont conduites en commun pour GrDF et ErDF dans le cadre de la renégociation des accords imposée par la création de ces filiales en 2008 comme nous l'avons vu précédemment. Certains accords font ensuite l'objet, même si ce n'est pas systématique, de négociations régionales.

Parmi les thèmes sociaux, les sujets les plus fréquemment évoqués concernent le « bien-être » ou le « mal-être » au travail, suivis des thèmes liés à la diversité (sociale, égalité hommes/femmes, handicap). Le thème des seniors, émergent à l'époque de nos entretiens,⁶⁴ n'est cité que pour évoquer des accords en cours de négociation. Le thème de la gestion sociale des situations de restructuration s'intègre plus généralement dans les questions de bien-être au travail. La question du contrat (CDD) est visiblement un non-sujet en matière de RSE à GDF SUEZ contrairement au cas de La Poste.

- **Le bien-être au travail**

Nous allons développer à partir d'exemples différentes facettes de cette thématique chez GDF SUEZ :

- 1/ La sécurité au travail.
- 2/ Le bien-être au travail, bouleversé par l'adaptation à l'ouverture des marchés à partir du cas de la restructuration des centres d'appels du département Clients Habitat Professionnels (CHP) de la Branche Energie France.
- 3/ Le bouleversement culturel et les risques psychosociaux à la SHEM.
- 4/L'impact de la pression commerciale et de la crise à SITA.
- 5/Le problème de la paupérisation des salariés du groupe.

1/La sécurité au travail

La question de la sécurité au travail est très fréquemment citée comme une priorité sur laquelle les dirigeants ont d'ailleurs des objectifs précis qu'ils déclinent tout au long de la ligne hiérarchique, en assurant notamment un volume important de formations, que ce soit dans les filiales issues de Gaz de France ou dans les filiales issues de SUEZ.

« Pour changer la culture des gens vis-à-vis du danger sur les chantiers, on a mis en place des permis à points et des tables rondes avec les ouvriers. C'est un truc purement local. A nous de décliner notre politique sécurité tous les ans. Au moment des objectifs, on a un pavé complet sur la santé et la sécurité. Et on a une personne qui ne fait que ça : les formations, les visites chantiers, le CHSCT ... Et les chiffres, ceux-là, remontent tous les mois, comme le nombre d'accidents. Nos chiffres remontent

⁶⁴ Emergeant du fait de l'obligation de conclure un accord d'entreprise ou de groupe ou d'élaborer un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés avant le 1er janvier 2010 (art. L 138-254 et suivants et R 138-25 du code de la Sécurité Sociale)

avec les intérimaires, ce n'est pas que la société, c'est l'ensemble du personnel qui travaille pour la société, intérimaires compris. » (Un cadre dirigeant INEO).

« Un salarié intérimaire ne peut pas entrer chez nous s'il n'a pas fait l'objet d'un accueil, si on ne s'est pas assuré qu'il avait toutes ses certifications et ses habilitations. Il ne partira pas en intervention s'il n'a pas sa mallette d'équipements de sécurité, c'est-à-dire les chaussures, la casquette, les gants, les masques... On est audité par le siège au hasard. J'en ai eu un l'année dernière - fait par deux personnes qui sont directement rattachées à Mestrallet et à Cirelli et qui ne rendent compte qu'à eux et à personne d'autre, qui sont complètement indépendantes. » (Un cadre Dirigeant COFELY).

2/ Le bien-être au travail, bouleversé par l'adaptation à l'ouverture des marchés (cas de la BEF-CHP)

Le cas des plateaux clientèles du département Clients Habitat Professionnels de la BEF est symptomatique d'une situation de dégradation du bien-être au travail, liée aux transformations en cours pour s'adapter à l'ouverture des marchés, dans les branches irriguées par la culture Gaz de France et en plein bouleversement identitaire.

« Des gens ne se sentent pas bien au travail. Parce qu'on travaille dans un domaine où on recherche beaucoup plus la rentabilité, mais la rentabilité en « triquant » les gens et en leur imposant des cadences - puisque maintenant, tout est avec les ordinateurs, les camemberts, il faut absolument qu'on puisse quantifier les résultats. On peut comprendre qu'il faut que les gens aient un certain rendement. Mais on n'a pas toujours affaire à des managers qui sont très forts. Si vous ne faites que pousser les gens, de temps en temps, il faut savoir aussi lever un petit peu le pied, dialoguer avec eux. Alors, eux aussi sont pressés par la Direction. Il y a des managers avec qui ça se passe bien, d'autres avec qui ça ne se passe pas bien. Il y a un gros problème. A terme, les ressources humaines ne sont pas très malignes, parce que les gens qui sont sur le plateau clientèle on les pousse, il faut qu'ils fassent 6 appels par heure, que chaque appel ne dépasse pas 5 minutes... On fait faire du rendement, mais que font ces gens ? Des gens en maladie, il y en a en pagaille. Et, les gens, dès qu'ils peuvent, ils s'en vont. Ils vont derrière, dans ce qu'on appelle le back office. Dès qu'ils peuvent, ils vont dans le back office traiter les impayés, des trucs comme ça. Ce n'est pas très malin, parce que ces gens ont un certain savoir-faire, et ce n'est pas très bon de perdre leur savoir-faire. » (Un délégué syndical issu de GDF).

Avec l'ouverture du marché et la séparation commercialisateur /distributeur, la Branche Energie France, Clients Habitat Professionnels s'est lancée dans un vaste plan d'adaptation de son organisation. Elle a restructuré les centres d'appels, multiplié les mouvements de personnel et assigné aux agents des objectifs commerciaux en généralisant une culture commerciale, assortie d'offres nouvelles en direction d'une clientèle désormais plus segmentée. C'est un véritable changement culturel que ce secteur a eu à organiser dans des conditions difficiles, avec notamment des fermetures de centres d'appel et des redéploiements d'activité sur d'autres zones géographiques. La question des conditions de travail, souvent considérées comme pénibles par essence dans des plateaux d'appel téléphonique a, dans ce contexte brouillant les repères des salariés, été considérée comme prégnante. Une enquête épidémiologique réalisée par les médecins du travail et un rapport du CHSCT national ont alerté la Direction sur la dégradation du bien-être dans ces structures à risque. Dans ce contexte, des négociations avec les syndicats ont été ouvertes et des groupes de travail se sont parallèlement réunis pour alimenter cette réflexion. L'organisation

du travail est passée à cette époque sur 4 jours à 34h payées 35. Un accord sur l'amélioration des conditions de travail a été signé en mars 2008 qui prévoit un certain nombre de dispositions pour alterner les activités téléphoniques avec d'autres tâches et pour favoriser la formation et la progression professionnelle. Il redéfinit l'ergonomie minimale des espaces de travail et des espaces de repos et débloque une enveloppe financière pour réaliser les aménagements nécessaires.

« Ils ont des petites cloisonnettes insonorisées. Quand vous allez sur un plateau, le plafond est insonorisé par exemple - parce qu'il y en a qui parlent fort et d'autres qui ne parlent pas fort. Ils sont en double écran par exemple, deux écrans de 19 pouces. Ils ont un téléphone avec des petits casques, à une oreille ou deux oreilles à leur demande. Ils ont des repose-pieds, des salles de repos... On a vraiment donné un aménagement pour essayer de montrer que pour nous, c'était un travail qui avait de la valeur, et que le mieux-être des salariés est important pour nous. » (Un cadre Dirigeant Branche Energie France Clients Habitat Professionnels).

Des dispositions ont été prises pour réduire les situations de stress.

Dans l'accord, il est précisé qu' *« afin de tenir compte des préconisations issues de l'enquête réalisée par la médecine du travail, mettant en exergue la nécessité de disposer de latitude décisionnelle, le choix du moment de la pause indispensable à l'intérieur de cette plage se fera à l'initiative du conseiller dans le respect d'un équilibre volume d'appels/ressources disponibles »*.

« Parfois, vous tombez sur un appel difficile et après, vous avez besoin de faire un break, parce qu'il faut le prendre sur soi. Un conseiller peut demander à son responsable d'équipe : « je peux faire le break maintenant ? ». Sauf si vraiment il y a une avalanche de coups de fil, ce qui je crois n'est jamais arrivé, c'est toujours : « oui, fais ton break maintenant, va prendre l'air ». Il faut que ce soit dit à la hiérarchie bien sûr, pour une question de gestion des appels. Vous voyez, ça se passe en bonne intelligence. » (Un cadre dirigeant BEF CHP).

L'accord prévoit également que les périodes d'écoute managériale pour améliorer la performance soient annoncées collectivement aux salariés concernés et qu'elles donnent lieu à un retour collectif et/ou individuel. Il garantit aux conseillers une lisibilité sur leurs différentes plages d'activité et sur leurs horaires pour la semaine à venir, l'absence de lisibilité sur le travail étant considérée dans l'accord comme source d'anxiété. Des moments d'échanges collectifs professionnels (pour échanger les bonnes pratiques) et extra-professionnels sont institutionnalisés (une sortie externe par an par équipe pour renforcer les liens par exemple).

Dans le cadre du suivi de cet accord, un tableau de bord mensuel renseigne les indicateurs suivants :

- Absentéisme maladie
- Accidents du travail
- Heures de formation par agent
- Nombre de réunions d'information hiérarchie/agents
- Nombre de réunions d'échanges
- Taux de respect des activités programmées non interruptibles
- Recensement des agressions verbales et physiques

- Suivi des engagements liés à la reconnaissance
- Satisfaction des agents sur leur perception des conditions d'exercice du métier et sur l'image du métier

Parallèlement à la négociation de cet accord, une démarche appelée « Maestro » a été engagée pour travailler en profondeur et libérer la parole sur les questions de souffrance au travail en partenariat avec le CHSCT, les médecins du travail et des consultants. Elle est en cours depuis 2-3 ans et se déploie sur le territoire par le biais de relais Maestro dans les différentes unités. *« C'est une démarche qui vise à gérer et à trouver les actions les plus pertinentes dans le cas de souffrances liées à l'activité professionnelle. C'est une démarche qui a permis de réunir les populations sur les plateaux. D'abord on en a parlé en CHSCT. Le CHSCT a été toujours associé à notre démarche. On en a parlé avec la médecine du travail. On a pris un consultant qui nous a accompagnés pendant des mois. Et puis les gens ont parlé. On a fait des jeux de rôles. Comment on le ressent dans le ventre : est-ce que c'est physique, physiologique, on sue... tous les paramètres. Et ça a été expliqué, tout ça. Ce n'est pas une science exacte, mais ça permet de mettre des mots derrière ce qu'on appelle « souffrance au travail », et de mettre aussi des équipements. On a mis dans les salles de travail des poufs, qui ressemblent à des plateaux à fromage gonflables où on se met pour se détendre, des grands coussins. On a mis en place des venues de kinés sur les plateaux, pour expliquer comment se tenir sur sa chaise, la distance avec l'écran. C'est un métier difficile, qui est extrêmement prenant, qui peut être passionnant mais parfois stressant. Il y a des rendez-vous, les médecins du travail sont au courant. Quand les managers sont inquiets pour un salarié, ils savent quoi faire : aller voir le médecin du travail ; il y a les CHSCT qui sont là, les kinés. On a essayé au maximum de donner du souffle à tout ça. »* (Un cadre dirigeant BEF CHP).

La Direction de cette branche a visiblement pris au sérieux cette problématique en s'entourant des partenaires incontournables : le CHSCT, les médecins du travail, les agents, des consultants, les syndicats, associés par la négociation d'accords collectifs. Au sein de la Direction nationale, un Directeur a pour fonction exclusive de travailler sur la responsabilité sociale de l'entreprise sous cet angle « bien-être au travail » qui se trouve de ce fait abordé dans toutes les réunions de Direction, le bien-être au travail étant clairement positionné comme un élément essentiel pour développer la performance de l'entreprise. GDF SUEZ a d'ailleurs obtenu avec fierté le « label RSE » (que nous présenterons point 4.1) et reçu la palme d'or de la meilleure entreprise citoyenne 2008 par l'Association Française de la Relation Client (AFRC).

« Après, il ne faut pas être hypocrite. Toutes ces démarches, c'est aussi des éléments contributifs de la performance. On ne veut pas qu'on nous prenne pour des philanthropes du jour au lendemain. Des salariés qui sont bien dans leur travail, ils sont mieux dans leur relation avec le client. Pour avoir des clients satisfaits, il faut que les salariés le soient. C'est le fondement du truc. Et le mot « performance » n'est pas un gros mot. Il faut qu'on le soit, parce que c'est notre façon de pérenniser l'entreprise. Au début, on nous disait toujours « avant... ». Mais avant, c'était avant. Arrêtez de vous comparer à ce qu'il y avait il y a vingt ans, c'est terminé ! Regardez ce qui se passe ailleurs, regardez des entreprises comparables aujourd'hui ! C'est difficile. Il y a les nostalgiques, mais n'en soyez pas malheureux de cette nostalgie, parce qu'on ne peut rien faire pour vous ! On explique tout ça. » (Un cadre dirigeant BEF CHP).

Un baromètre social réalisé par IPSOS sur tous les sites auprès de l'ensemble des salariés et consolidé au niveau national permet également depuis 2009 à la Direction de demeurer en éveil sur ces thématiques. En région Toulousaine le baromètre rebaptisé « baromètre » a été complété par 80% des 100 agents et les résultats ont été présentés aux salariés au cours de 5 réunions. A titre d'exemple, il comprenait les questions suivantes :

- *Le rythme de changement dans votre établissement vous semble-t-il trop rapide ou adapté ?*
- *Etes-vous fier de votre métier ?*
- *Vous arrive-t-il de vous sentir stressé, très souvent, etc. ?*
- *Est-ce que vous avez le sentiment qu'on s'intéresse au bien-être des salariés ?*

« Une fois qu'on a fait ça, on s'est dit : « maintenant, il faut qu'on s'appuie là-dessus pour essayer d'améliorer les points sur lesquels on n'est pas très bons ». Donc on a fait des groupes de travail. Il y a eu un plan d'action, qui émane des salariés et que l'on met en place. Ça c'était le numéro 1, ça le numéro 2... On va essayer de mettre en place une conciergerie... Tout ça, c'est le baromètre social. »... « Je pense sincèrement que ça (la démarche RSE) induit des changements profonds en termes de prise en compte de l'individu, en interne, dans son quotidien au travail. » (Un manager terrain Branche Energie France Clients Habitat Professionnels).

Le baromètre a été mis en place dans une période de restructuration profonde des centres d'appels qui doit aboutir à une concentration de l'activité à terme sur 13 sites au lieu de 31, restructuration que la Direction tente de conduire dans le cadre d'un dialogue avec le management et avec les organisations syndicales. Le choix des 13 sites a émergé de la quotation d'une quinzaine de critères : l'effectif en place, le bassin d'emploi, les résultats, etc.

La direction tente d'accompagner la fermeture des sites en négociant des accords collectifs avec les syndicats. Le premier a été signé en juin 2009. En préambule, la Direction s'engage à trouver une affectation à l'ensemble des agents concernés. 3 sites sur 18 avaient été fermés au moment où nous avons conduit nos entretiens. Pour un cadre Dirigeant, *« Le fait de faire ça, c'est RSE. Ce qui serait anti-RSE serait de dire : « voilà, on ferme dans 6 mois et débrouillez-vous ». Nous, on a accompagné tout ça. On a préparé des accords d'accompagnement à la fermeture des sites. Justement, la CGT est signataire d'un des accords. Trois sites ont été fermés parce que c'était « facile » entre guillemets de les fermer. Ils étaient juste à côté d'un gros site, il n'y avait pas de problème de transport. Ça nous permettait un peu de tester la méthode, en disant : « ces trois sites on va les fermer, on va en parler aux agents, on va faire un accord ». En fait, cet accord s'est plutôt bien passé. Dans ces accords, on propose un certain nombre de leviers, par exemple un peu de télétravail pour ceux qui ne peuvent vraiment pas déménager. On favorise le déménagement (prime exceptionnelle). Il y a aussi des mesures de congé de fin de carrière : c'est partir en retraite un peu avant avec un bonus, etc. ». D'autres mesures sont prévues dans l'accord : des primes pour adaptation à de nouvelles fonctions ou en cas de déménagement, des aides pour faciliter le relogement et accompagner son impact sur les membres de la famille.*

3/ Le bouleversement culturel et les risques psychosociaux à la SHEM

Les bouleversements culturels et leurs impacts en matière de risques psychosociaux sont également pris au sérieux, à la SHEM, issue d'une culture administrative de SP du fait de son origine liée à la

SNCF et qui, depuis 5 ans, a connu de nombreuses transformations pour moderniser son organisation et l'adapter à un monde concurrentiel (l'ensemble des concessions hydrauliques va être mis en concurrence dans les années à venir). *« Il faut qu'on y soit attentifs parce qu'il y a des éléments qui sont propices : changement massif, perte de repères avec la libéralisation, travail dans des zones isolées (dans des vallées). »* (Un cadre dirigeant SHEM).

« Il y a tout un tas de choses qu'on n'avait pas connues du temps de la SNCF. Toujours plus de rentabilité, toujours mieux de ci, de là. Et ce n'est pas forcément mieux. Pour les salariés, c'est sûrement négatif en plus. Alors, c'est positif pour qui ? Pour l'actionnaire et le groupe, c'est certain. Mais pour nous, en tant que salariés, je pense que ça a fait pas mal de dégâts et que les gens sont trop pressurisés, il y a trop de choses ; il y a beaucoup de gens qui ne sont pas bien dans leur peau dans l'entreprise, quoi qu'on en dise. » (Un délégué syndical SHEM).

En 5 ans, la SHEM a été mise aux standards d'un groupe industriel tel que SUEZ en termes de reporting, de gestion des ressources humaines, de sécurité. Ces bouleversements étaient susceptibles de dégrader le climat social.

« Au bout de la chaîne, ça ne va pas, les gens n'y arrivent pas. Ils ne savent plus, ils ne sont pas bien dans leur peau, ils culpabilisent aussi parce qu'ils n'arrivent plus à faire le travail qu'ils devraient faire. Ce qu'on leur demande ne correspond pas à ce qu'ils faisaient avant, ou on leur demande toujours plus, des choses qu'ils ne comprennent pas. On transfère des responsabilités sans nous donner vraiment les moyens. Donc les gens culpabilisent, ils sont mal à l'aise par rapport à ça. » (Un délégué syndical SHEM).

La perte d'autonomie des salariés dans une entreprise qui entre dans un monde plus structuré et normé de fonctionnement du fait de son rattachement à un groupe est soulignée par ce délégué syndical. *« Il y a beaucoup de gens qui se plaignent de ne plus avoir l'autonomie de pouvoir commander ou de faire travailler des gens localement, ou d'aller chercher chez des fournisseurs pour se dépanner. On prend du retard sur des chantiers à cause de ça, à cause de ces synergies qui obligent à commander, à passer par des intermédiaires qui ont le pouvoir de commander et d'aller chercher à l'endroit où le groupe le préconise »* (Un délégué syndical SHEM).

Les dirigeants de la SHEM ont conscience du risque. *« Tout ce qui est risques psychosociaux, j'ai étudié ça pendant un an et demi. Je me suis préparé à fond parce que je voyais arriver la catastrophe. En Belgique, on était pour une fois très à la pointe de ce système, parce qu'on a une loi qui s'appelle la « loi sur le bien-être au travail ». Elle porte ce nom. Tout ce qui est risque social, mal géré, est une bombe à retardement. Parce que derrière, vous pouvez avoir une dérive à l'américaine : à chaque fois que vous vous faites recadrer par votre responsable hiérarchique, vous l'accusez de harcèlement ! [...] Dans cette prise en compte du risque psychosocial, il n'y a pas que l'indicateur de l'absentéisme. Il y a aussi le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents, tout ce qui est maladies professionnelles, le taux de grévistes et le taux de mouvements sociaux, le nombre de procédures judiciaires... »* (Un cadre dirigeant SHEM).

A la suite d'une étude des indicateurs-clés de risque, la Direction a lancé une commission autour du risque psychosocial, associant un panel représentatif de salariés (hommes, femmes, jeunes et plus anciens), la médecine du travail, un assistant social, le pôle QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), la DRH. Le nom de cette commission est « le vécu au travail ». *« On met en place*

des formations dans ce domaine-là. On commence une session expérimentale avec des managers pour permettre de sensibiliser autour de cette thématique. »... « On forme nos managers pour qu'ils puissent déceler des signaux faibles vis-à-vis des personnes qui sont en souffrance, mais le but est également qu'ils s'interrogent sur leur propre comportement. On a mis en place, pour la rentrée, des actions de formation avec un cahier des charges ; quelque chose de beaucoup plus solide que l'on mène avec un consultant qui nous suit sur cette problématique. » (Un cadre RH SHEM). La DRH travaille également sur un formulaire d'enquête sur le vécu au travail pour les salariés, lui permettant de dresser un état des lieux.

4/ L'impact de la pression commerciale et de la crise à SITA

Dans d'autres filiales, la pression commerciale et les inquiétudes liées à la crise économique ont des conséquences dans des métiers déjà traditionnellement pénibles comme ceux du tri.

« Au premier trimestre 2009, je pense que c'est la première fois de son histoire que SITA perdait de l'argent. Donc, on sent qu'il y a aujourd'hui plus de stress au travail ou en tout cas de tension. Je ne veux pas parler de mal-être. Il y a forcément des gens qui sont peut-être plus dans le mal-être, mais il y a plus de tension aujourd'hui que ce qu'il pouvait y avoir. C'est vrai que la pression du résultat existe, mais il y a aussi dans la tête des gens le fait de se dire : « qu'est-ce qui nous arrive si on n'a plus tel marché... ? » » (Un cadre Dirigeant SITA).

Des signaux ont alerté la Direction qui a chargé un organisme indépendant de faire un diagnostic du climat social (non encore disponible au moment de nos entretiens). Des mesures sur la pénibilité des métiers du tri sont également prises. *« Par exemple sur les centres de tri, on travaille pas mal sur la pénibilité des postes (il y a des gens qui ont des postures où ils font du tri en permanence). C'est un sujet sur lequel on travaille aujourd'hui, avec de temps en temps des organismes extérieurs en termes de gestes et postures. Récemment on vient de construire un centre de tri sur lequel on a essayé de mieux définir la hauteur du positionnement de la personne par rapport au tapis, de pouvoir augmenter ou abaisser sa hauteur pour que la personne puisse trouver une distance bien définie par rapport au tapis. On met à disposition des salles entre guillemets de « relaxation » pour proposer aux personnes qui font ce travail, au vu de leurs gestes et de leurs muscles qui subissent plus ou moins de tension, des exercices de relaxation. »* (Un cadre Dirigeant SITA).

La polyvalence est également favorisée pour permettre de varier les situations de travail. *« Avant dans les centres de tri, vous aviez toujours les mêmes personnes qui étaient aux mêmes postes. Aujourd'hui, on essaie de tourner beaucoup plus, on essaie de faire en sorte que les gens soient à un moment donné un peu plus à la maintenance, un peu plus au tri... On essaie d'avoir une rotation dans le personnel de manière à animer les équipes, de manière aussi à pouvoir leur offrir des conditions de travail un peu différentes. »* (Un cadre Dirigeant SITA).

Il est intéressant de noter qu'une situation de crise est souvent à l'origine de ces cellules de réflexion sur le bien-être au travail, un cas de harcèlement moral à la SHEM, le suicide d'un salarié (même si le lien entre cet acte désespéré et le travail n'est pas établi...) chez SITA.

5/ Le problème de la paupérisation des salariés du groupe

Un problème nouveau est pointé à la fois par un syndicaliste et par un Dirigeant RH du siège de Gaz de France : il s'agit du phénomène de paupérisation des salariés au sein même de l'entreprise.

« Il y a un problème qui est beaucoup plus cruel et beaucoup plus important, c'est dans les grandes villes, notamment à Paris. Là, l'entreprise est obligée de faire des efforts financiers importants quand les gens montent. Parce que les gens, avec les salaires qu'ils ont chez nous, ne peuvent pas se loger dans Paris. Il y a des postes, notamment pour les gens qui font de l'astreinte et où on est obligé d'avoir du monde, pour lesquels l'entreprise prend en charge les loyers. » (Un délégué syndical GDF SUEZ).

« Je me pose des questions - et je sais que le Président se pose des questions sur sa politique de clients démunis face à sa politique de tarification et face à l'appauvrissement de ses propres salariés. Une politique de clients démunis n'a de sens qu'à partir du moment où l'organisation interne de l'entreprise est capable de faire face en son sein à ses propres échéances, à ses propres objectifs. Il n'y a pas une vérité dehors et une non-vérité dedans. » (Un cadre Dirigeant RH siège GDF SUEZ).

Ces différents exemples montrent que les risques psychosociaux ou le bien-être au travail deviennent un thème de RSE majeur pour un groupe comme GDF SUEZ, soumis à des bouleversements identitaires profonds liés à la libéralisation des marchés, particulièrement dans les filiales de culture de SP.

- **Le Handicap**

Comme à La Poste, le cadre légal contraignant rend l'absence de politique en matière de handicap très coûteuse pour les filiales de GDF SUEZ. Ainsi nombre d'entre elles traduisent cette politique de façon très concrète et imposent des quotas d'embauche de travailleurs handicapés à des dirigeants locaux. Chez GrDF, un budget spécifique est mobilisé correspondant à la contribution AGEFIPH, ce qui permet de déployer une véritable politique.

Un accord pour l'insertion des travailleurs handicapés a été signé à ErDF et GrDF en mars 2009 pour la période 2009-2012. Un correspondant travailleurs handicapés mixte ErDF - GrDF assure sa mise en œuvre sur chacune des 8 régions, en s'appuyant sur un comité régional de suivi des accords travailleurs handicapés qui réunit la direction régionale et les syndicats signataires. « C'est la première fois que sur un accord insertion des travailleurs handicapés, je vois un budget associé. Il y a également des objectifs chiffrés (30 embauches nationalement pour ErDF et une dizaine pour GrDF). » (Un chargé de mission mixte ErDF-GrDF).

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés s'élève à 2,47 % côté ERDF au niveau national, et à 2,40 % côté GRDF. Ces taux très faibles s'expliquent par la filialisation. « Nous sommes les héritiers d'EDF-GDF Services où il y avait auparavant les plateaux clientèle. Dans les accords EDF ou GDF, on avait embauché des travailleurs handicapés ou des femmes sur des métiers plutôt tertiaires et plutôt commerciaux. Ces secteurs commerciaux sont partis ou sont restés dans les maisons mères, à EDF SA ou à GDF SUEZ. Donc, on a vu nos taux de féminisation chuter et nos taux de travailleurs handicapés chuter également. Ce qui est resté chez les distributeurs, ce sont essentiellement les métiers techniques. » (Un chargé de mission mixte ErDF-GrDF).

Au-delà des objectifs d'embauche, l'accord prévoit un accroissement des achats en direction du secteur protégé qui doit se matérialiser par un triplement des unités bénéficiaires à ce titre.

« On s'y est pris suffisamment tôt - parce que les entreprises du secteur protégé ne sont pas forcément structurées - pour leur réclamer les attestations d'unités bénéficiaires, les relancer, et

recupérer l'ensemble des unités bénéficiaires de façon à pouvoir les inclure dans la déclaration obligatoire des travailleurs handicapés. On a également travaillé sur la qualité des prestations qui leur sont demandées : moins de papier et de stylos, plus de prestations qui font réellement travailler des travailleurs handicapés dans les entreprises du secteur protégé, les espaces verts par exemple. [...] On pense en particulier à une prestation qui aujourd'hui n'est pas confiée au secteur protégé : le nettoyage de ce qu'on appelle les « vêtements image de marque » ; on qualifie souvent de « petits hommes en bleu » les agents qu'on envoie sur le terrain, ils ont leurs vêtements image de marque ou leurs vêtements de protection bleus.» (Un chargé de mission mixte ErDF-GrDF).

ErDF et GrDF grâce à un accord signé avec la Direction du Travail ne sont plus redevables de la contribution AGEFIPH. Aux termes de cet accord, les fonds correspondant à la contribution⁶⁵ demeurent dans l'entreprise, avec l'obligation d'employer ces fonds pour atteindre les objectifs fixés dans l'accord collectif signé en mars. Ce budget est réparti dans les régions sur les axes de déploiement de l'accord :

- le pilotage, suivi et déploiement : c'est essentiellement la main-d'œuvre des personnes qui sont en charge du déploiement de l'accord en région ;
- le recrutement : utilisation de cabinets spécialisés en sourcing de travailleurs handicapés, actions de communication autour du recrutement ;
- l'accueil-insertion : préparer et sensibiliser les équipes, aménager les postes de travail qui vont accueillir les travailleurs handicapés ;
- la formation : surcoûts de formation, par exemple un traducteur pour un salarié malentendant ;
- l'information, la communication et la sensibilisation ;
- le maintien dans l'emploi : pour des salariés déjà présents dans l'entreprise qui, du fait d'un accident de la vie ou d'une maladie, deviennent handicapés et nécessitent une reconversion ou un aménagement de leur poste de travail ;
- l'accompagnement du secteur protégé, notamment pour investir et répondre à un besoin de l'entreprise ;
- les mesures individuelles (aménagement de son poste de travail, surcoûts de formation, etc.).

Un délégué syndical CGT nous explique que son organisation a refusé de signer cet accord qui devait dans tous les cas être obligatoirement renégocié avec la filialisation d'ErDF et de GrDF car les objectifs en termes d'emploi ne paraissaient pas assez ambitieux. « *On n'est pas une petite PME, si les entreprises comme les nôtres ne font pas des efforts particuliers pour ces populations, ce n'est pas juste.* » (Un délégué syndical GrDF).

Un délégué syndical SHEM regrette que les efforts d'emploi de travailleurs handicapés ne se traduisent pas par des embauches directes. « *A l'accueil, on emploie bien sûr des personnes handicapées, mais à travers une société d'intérim. Ce qu'on aimerait, et là ce serait une réalité, c'est*

⁶⁵ 2 000 fois le Smic horaire multiplié par le nombre de bénéficiaires manquants, soit l'équivalent pour 2008 de 5 millions d'euros pour ERDF et de 1,8 million d'euros pour GrDF.

que ces personnes n'arrivent pas par des boîtes d'intérim ou par d'autres structures externes au groupe, mais qu'elles soient embauchées à la SHEM et au statut, pourquoi pas. »

- **Egalité Hommes/Femmes**

La question de l'égalité Hommes/Femmes est débattue dans les négociations syndicales depuis de nombreuses années à Gaz de France. Si des progrès ont été accomplis, des éléments différenciants en matière salariale et en termes de responsabilité managériale demeurent dans des métiers souvent très techniques, comme d'ailleurs dans les filiales issues de SUEZ.

« Il y a quinze ans, nous étions une entreprise où l'on était bien Blancs, où il y avait beaucoup d'hommes. On ne voyait pas les femmes dans les métiers techniques ! » (Un cadre BEF).

« L'accord égalité professionnelle hommes-femmes signé en 2009 pour ErDF et GrDF est plus un suivi et une correction des écarts injustifiés. Il est très lourd en termes de suivi statistique. L'année dernière, j'ai dû présenter un diagnostic sur une cinquantaine d'items de comparaison entre la situation des hommes et des femmes sur la région. Le constat qui a été fait est que chez nous, les femmes étaient un peu mieux payées et progressaient un peu plus vite que les hommes. Mais cela concerne le salaire de base. Par contre sur la rémunération globale, comme les femmes sont souvent sur des métiers plus sédentaires et plus tertiaires, elles n'ont pas ce qu'on appelle les « rémunérations périphériques » (l'astreinte, les heures supplémentaires, etc.). Et puis, on constate toujours le fameux « plafond de verre » pour les changements de collègue : le passage d'exécution à maîtrise ou le passage de maîtrise à cadre, et pour les femmes qui sont embauchées directement sur le collège cadres, l'accès aux fonctions de direction. » (Un chargé de mission mixte GrDF-ErDF).

L'accord prévoit un certain nombre de dispositions pour neutraliser les périodes de congé maternité et pour favoriser l'accès des femmes à la formation (en organisant des sessions en région ou en finançant la prise en charge de la garde des enfants par des CESU, chèques emploi service universels).

Concernant les questions salariales, un changement d'état d'esprit est en cours bien qu'il rencontre quelques résistances, ce qui nécessite une vigilance particulière des services RH selon un cadre RH GrDF. *« On a eu des accords pour essayer de gommer certaines inégalités qui ne seraient pas explicables, dans la progression et dans l'attribution de ce qu'on appelle chez nous les « avancements au choix ». Il y a eu des quotas spécifiques et une attention particulière pendant trois années d'affilée, pour essayer de compenser des discriminations que les femmes avaient pu subir, peut-être au fil des maternités.... La communication était de dire « on ne vient pas prendre aux hommes pour donner aux femmes ; on ne vient pas prendre aux hommes méritants pour donner à des femmes qui ne valent rien ». Parce que très honnêtement, même dans les organisations syndicales, il y avait ce ressenti. Ça n'a rien à voir, les quotas sont faits normalement - et en plus on a un supplément qu'on attribuera à des femmes que l'on juge méritantes. L'idée est que parmi les femmes qui ont un avancement de carrière en écart par rapport aux hommes, il faut regarder si c'est lié à des insuffisances professionnelles (comme on en trouve également chez les hommes) ou s'il y a quelque chose qu'on n'arrive pas à expliquer et qui, dans le temps, pourrait peut-être s'expliquer par les conséquences de leur nature féminine.[...] Indépendamment de cela, je disais dans le Codir : « attention, ce n'est pas parce qu'on a une enveloppe spécifique qu'on doit, dans les quotas normaux, avoir une distorsion ». Parce que ce serait trop simple et très injuste de dire : « bon, il y a une enveloppe spécifique, on va la*

donner aux femmes et du coup on en profite pour dégrader le ratio normal ». Je fais toujours très attention à regarder le poids des femmes dans l'effectif, quelle est leur représentation, pour comparer des choses comparables et pour que leur représentation soit le reflet des mesures dont elles pourront bénéficier. Je ne demande pas plus, je ne demande pas moins, mais je demande que les choses soient respectées. »

Cependant le problème de fond est ailleurs selon le chargé de mission ErDF-GrDF. Le rattrapage de ces différences passe par l'accroissement du nombre de femmes dans les métiers techniques, ce qui n'est pas simple car le taux de féminisation des formations aux métiers techniques est très faible dans l'éducation nationale.

- **Mixité sociale**

Gaz de France comme SUEZ s'étaient toutes deux engagées dans le plan espoir Banlieue et recrutent du personnel issu des zones urbaines sensibles. *« Dans toutes les équipes, que ce soit les équipes informatiques ou les équipes relève, il y a une volonté d'intégrer tous les publics, des publics qui sont présents sur les lieux où on est présent, c'est-à-dire sur les cités, sur les quartiers. Cela a été le cas d'embauches depuis 1999 »* (Un cadre Direction Régionale GDF SUEZ). Cette politique a en effet plus de 10 ans et n'a pas attendu l'attrait pour la RSE pour s'imposer. A Gaz de France comme à EDF, les 35 heures en 1999 ont donné l'opportunité d'intégrer des jeunes de quartiers défavorisés. *« Il y a eu toute une action qui a été faite, qui s'appelait « Vivre en ville », avec une association et le concours de la Mairie de Toulouse, de la Mission locale emploi, etc., pour travailler par exemple sur l'accompagnement de nos agents dans des endroits très difficiles d'accès, avec des jeunes de ces cités en tant que médiation sociale, si vous voulez. Il y a eu toute une action très volontariste pendant plusieurs années sur le sujet. »* (Un cadre RH GrDF).

Un délégué syndical GrDF émet cependant des critiques sur cette politique d'intégration plus commerciale que sociale selon lui. *« Il s'est avéré qu'au bout du bout, là aussi, les entreprises voulaient avoir des liens dans des cités difficiles. Donc tous les emplois où ces jeunes pouvaient prétendre intégrer les entreprises, en fait on ne les sortait pas de ce milieu-là. C'était une porte d'entrée pour l'entreprise, et non une porte de sortie des jeunes de leur milieu, pour vivre autre chose et avoir la possibilité d'intégrer une grande entreprise mais aussi de vivre ailleurs. »*. Ce délégué syndical dénonce une approche utilitariste *« j'ai vraiment ressenti ça : « Aujourd'hui on est en difficulté pour s'implanter, et il nous faut des interlocuteurs. On va utiliser ces jeunes qui sont issus de ces milieux difficiles pour qu'ils soient l'image de notre entreprise »*.

Cette politique n'est pas sans générer des difficultés pour les équipes en place dans les faits. *« J'ai eu des gros problèmes sur une grosse promotion avec des jeunes venant des quartiers difficiles, où ça a été épouvantable à gérer. Vous finissez par dégoûter tous les tuteurs, toute l'équipe d'à côté, et ça allait même jusqu'aux RH - avec un absentéisme épouvantable, des écoles qui ne font pas leur boulot de discipline dans leur entité, qui ne s'opposent pas au passage dans la classe supérieure ou qui ne mettent pas dehors des jeunes qui ne méritent pas, disent-elles, d'être encore dans les cours. Elles ne prennent pas cette responsabilité. »* (Un cadre RH GrDF).

A la Lyonnaise des Eaux ou à la SHEM, les recrutements au plus près des territoires (dans les Pyrénées pour la SHEM) sont privilégiés.

L'apprentissage s'est également développé dans les deux groupes pour répondre essentiellement à des difficultés de recrutement sur les métiers techniques et une partie des contrats d'apprentissage a toujours été réservée à des jeunes issus de quartiers sensibles ou à des jeunes en difficulté. *« S'il n'y avait pas eu de contrainte ou de difficulté pour pouvoir toutes les embauches, on n'aurait peut-être pas développé l'apprentissage tel qu'il l'est aujourd'hui. On n'aurait peut-être pas pu y intégrer l'insertion. »* (Un cadre Dirigeant mixte ErDF-GrDF).

Gérard Mestrallet est président de FACE, Fondation Agir Contre l'Exclusion et au niveau régional des liens étroits sont tissés entre les 30 clubs FACE en France et les Directions régionales de GDF SUEZ.

En Midi-Pyrénées, ErDF et GrDF ont passé un partenariat avec l'Ecole de la 2^{ème} chance qui réinsère des jeunes sortis du système scolaire sans formation.

On pourrait se demander si ces actions n'ont pas un caractère anecdotique pour remplir les rubriques du rapport DD. Il n'en est rien pour un cadre RH du Siège de GDF SUEZ *« Si on prend la question de l'insertion, dans le groupe aujourd'hui, ça représente 4 000 alternants. La formation en alternance est devenue un vecteur de socialisation et de responsabilisation à la fois sur les modes de recrutement et sur les modes de formation. 4 000, ce n'est pas des petites opérations d'insertion dans un coin, c'est massif ! 4 000 personnes, ça fait 4 % de l'effectif. C'est important. L'objectif est d'en avoir 5 000. Donc là, on est sur des opérations massives, avec grosso modo aujourd'hui plus de 35 % de recrutements à la clé. Ça fait 65 % de gens de ces 4 000, grosso modo, qui bénéficient d'une professionnalisation, d'un diplôme, etc., après un cursus au sein de l'entreprise. C'est une très forte mobilisation - donc le tutorat, les postes de travail, etc. Ce n'est pas quelque chose d'anodin. Si vous prenez les effectifs en insertion professionnelle de gens en grande difficulté, on en a grosso modo un millier »*. Pour ce Dirigeant, issu de SUEZ, ces pratiques sont plus intégrées dans le groupe SUEZ, le groupe Gaz de France orientant ses activités sociétales vers l'externe et ne développant en interne qu'un nombre moins important d'actions plus expérimentales, plus parcellaires, moins intégrées dans une politique globale de groupe comme c'était le cas chez SUEZ. Nous approfondirons ce phénomène point 3.2.2.2.

2.3.2.3 Les thèmes sociétaux

Les actions sociétales recouvrent traditionnellement chez GDF SUEZ les projets sociaux dans les quartiers sensibles développés dans le paragraphe précédent, les actions en direction du secteur protégé déjà évoquées et les mesures prévues dans le cadre du contrat de SP en faveur des clients en difficulté par le biais du tarif spécial de solidarité pour le gaz. Il est à noter que les actions de solidarité ont longtemps été conduites en commun chez GDF et EDF au travers d'une mission solidarité commune créée en 1994.

« Il y a un tarif social en gaz, on ne peut pas faire n'importe quoi, il y a une législation aussi qui fait que l'on ne peut pas couper un client qui est aux minimas sociaux qui ne peut pas payer et qui a une dette. Donc on l'accompagne. On travaille avec des structures de médiation, on s'est engagé dans le contrat de service public à développer un partenariat avec 200 structures de médiation en France de façon à faire l'interface avec nos process de gestion de clients.» (Un cadre Délégation Régionale).

« On a des clients qui sont démunis, qui ont des problèmes pour payer leur facture. On les accompagne. On a des conseillers spécialistes des clients démunis. On a un numéro de téléphone

spécial à disposition des gens du Conseil Régional, des CCAS, des assistantes sociales pour dire : « madame Untel a vraiment des problèmes ». Donc, il y a des fonds dans lesquels on vient puiser pour aider les gens qui sont démunis. GDF SUEZ investit énormément dans des FSL (fonds de solidarité logement) tous les ans. On met des millions d'euros là-dedans.⁶⁶ » (Un cadre Dirigeant CHP).

« La politique clients démunis concerne les systèmes d'aides, qu'ils soient réglementaires ou volontaires de la part de l'entreprise. C'est aussi les initiatives. Par exemple on a une grande initiative qui s'appelle ISIGAZ, sur la sécurité intérieure des installations gaz dans les cités sensibles en France. On a touché 700 000 personnes depuis trois ans. » (Un cadre DD Siège).

Le groupe développe également des actions sociétales sur les territoires en France par sa présence étendue, particulièrement certaines filiales comme la SHEM.

« Il y a réellement une implication dans la vie des vallées. Il y a donc une grosse responsabilité sociétale et une grosse activité de support et de soutien. On est présent dans ces vallées, pour certaines, depuis une centaine d'années. Il y a un lien fort par rapport au tissu local, par rapport au soutien ; vous avez la notion d'entraide montagnarde aussi qui est fort présente. On essaie, en tout cas là où c'est possible, d'employer principalement des entreprises locales. » (Un cadre Dirigeant SHEM).

La politique de recours à des fournisseurs locaux, pourtant affirmée plus généralement dans la politique DD du groupe est contestée par plusieurs délégués syndicaux. *« Quand on dit qu'on fait travailler les fournisseurs locaux, c'est faux ! Le groupe est en train, par toutes les synergies qu'il veut mettre en place (dans le personnel, les services comptables, les services financiers...) de regrouper. Donc à la rigueur, on va chercher un même fournisseur pour toute une branche. Que ce soit pour la branche Energie France, la branche Environnement ou autres, on essaiera de faire acheter à des meilleurs prix, et pas forcément sur du local. C'est même ce qu'on reproche aujourd'hui : on n'a plus la main libre, comme on l'avait. » (Un délégué syndical BEF).*

En France, le groupe a généré la création de structures d'insertion en son sein. *« On a par exemple, avec la création d'une entreprise qui s'appelle SITA Rebond, grosso modo 350 emplois l'an. L'accord que nous avons avec ID'EES Intérim, ça doit être 300 ou 350 personnes. Avec Janus⁶⁷ dans le Nord, ça doit être 200 personnes environ. Donc, on a un potentiel de gens qui vivent dans des structures de l'entreprise, en insertion lourde, d'un millier de personnes. Ce sont des effets de masse très considérables. On n'est pas dans l'anodin. » (Un cadre RH siège).*

Sur le plan sociétal, des actions partenariales pour l'enfance, la culture ou le sport sont développées par la Fondation GDF SUEZ qui cherche néanmoins aujourd'hui à réorienter son action dans des domaines liés à son cœur de métier et à son identité. *« Là on est dans la philanthropie, qui n'est pas l'orientation du groupe. On en fait parce que c'est normal qu'un groupe de notre taille ait une Fondation. Mais la Fondation elle-même se reconstruit sur des axes qui sont plus des axes métiers, pour donner un complément à l'action du groupe en matière de développement durable. Par exemple*

⁶⁶ La contribution du groupe au Tarif Social Gaz, bénéficiant à 300 000 personnes, s'élevait à 22 millions d'euros en 2009. En outre GDF- SUEZ participe à hauteur de 6 millions d'euros au financement du Fonds de Solidarité Logement. (Communiqué de Presse du 1^{er} juillet 2010)

⁶⁷ Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

dans la nouvelle Fondation GDF SUEZ, il y a un axe « accès à l'énergie pour les plus pauvres. » (Un cadre DD siège).

Depuis peu, GDF SUEZ mène des projets sociétaux dans les pays du Sud, s'engageant dans des formes de « Social Business », valorisantes en termes d'image et potentiellement sources de business. Le critère de sélection de ces projets est leur performance sociétale et non leur performance économique. L'objectif est simplement d'éviter les pertes sans attendre de profits. Ils doivent s'intégrer dans le tissu d'acteurs locaux.

« Dans les pays du sud, l'accès à l'énergie est à la fois un problème social et un problème technique. C'est contribuer à l'accès à l'énergie pour les 1,6 milliard de personnes qui n'ont pas, dans le monde, accès à une énergie moderne. Cela passe par des systèmes adaptés, souvent à partir d'énergies renouvelables, soit le solaire, soit la micro-hydraulique, soit la biomasse. Par exemple, on a des expériences d'électrification dans les îles Vanuatu qui sont à partir de coco-fuel, diesel qui marche au fuel fait à partir de l'huile de noix de coco. Tous ces systèmes sont à la fois de l'ingénierie technique - pour savoir quel est le système adapté à la situation posée - et surtout s'intègrent dans du social business - c'est-à-dire qu'il faut vraiment que ça ait un impact social très fort. Il y a une particularité du secteur de l'énergie. On n'est pas dans l'objectif de faire de l'argent pour l'instant. Parce que dans les services essentiels d'électricité ou d'eau, arriver déjà à rentabiliser, arriver à faire qu'on soit dans le social business, c'est-à-dire « no profit, no loss » est déjà assez compliqué. Donc, il faut faire des projets qui ont des financements hybrides à partir d'investissements classiques, de dons (au travers des fondations et du mécénat) et d'assistance technique (c'est-à-dire aider des entrepreneurs sociaux qui ont des idées dans les pays du sud). Danone considère qu'il y a un marché dans les 4 milliards de personnes qui ont moins de 3 000 dollars par an de revenu, et que ça peut fonctionner y compris avec des bénéfiques. Pour l'instant ils n'en font pas, mais ils pensent qu'à terme ça peut fonctionner, parce qu'ils sont dans les biens de consommation. Nous, on est dans les services essentiels. Comme le coût de l'infrastructure est extrêmement élevé, on n'est pas sûrs que ce soit vraiment rentable à terme. » (Un cadre Dirigeant DD).

Les parties 1 et 2 de ce chapitre nous a permis de comprendre les enjeux stratégiques et les contenus de la Politique de développement durable du groupe GDF SUEZ. Cette étape était un préalable indispensable pour interroger plus en profondeur les représentations des concepts de service public et de RSE-DD au sein du groupe.

3 Les représentations des concepts de RSE-DD et de service public

En nous appuyant sur le contexte socio-économique du groupe et sur les organisations décrites dans les deux premières parties de ce chapitre, nous nous questionnerons dans cette troisième partie sur les représentations des concepts de SP et de RSE-DD dans notre corpus d'entretiens chez GDF SUEZ (points 1 et 2) à partir de notre cadre théorique. Cette analyse nous conduira à mettre en évidence, un lien entre ces concepts, nuancé cependant en fonction des filiales étudiées (point 3).

3.1 Les Représentations du concept de SP

Nous avons utilisé la typologie des différentes approches du service public de notre cadre théorique pour distinguer les approches du service public dominantes dans notre corpus d'entretiens. Le tableau suivant nous permet de classer les approches en fonction de la fréquence de leur présence dans les sources et du nombre de passages codés.

Approche	sources	Références
éthique	15	35
contractualiste	8	28
utilitariste	5	8
institutionnelle	4	10
juridique	3	5
politique	3	3

La notion même de SP est moins représentée dans nos entretiens que dans un groupe comme La Poste. Comme nous l'avons noté précédemment, si l'identité de la partie Gaz de France de GDF SUEZ trouve son origine dans le SP, ce n'est pas le cas de SUEZ, ce qui transparaît dans nos résultats de recherche. Le vocable de SP n'apparaît parfois pas spontanément dans nos entretiens menés auprès des responsables des filiales issues de SUEZ, particulièrement des filiales de culture commerciale comme COFELY ou INEO. Un cadre Dirigeant d'INEO nous précise *« la mission de service public, je ne connais pas... pas d'obligation. Ça, c'est pour GDF uniquement, puisque SUEZ était une société totalement privée. Nous sommes un centre de profit »*.

Un cadre de COFELY considère qu'en pratique l'énergie n'est pas un SP mais un bien marchand *« parce que c'est une notion très franco-française qui est liée à l'historique, à la nationalisation issue de l'après-guerre. Cela a probablement été d'une utilité incontestable pour le redémarrage de l'après-guerre et on voit bien ce qu'est devenu EDF, une superbe entreprise. Mais c'est typiquement français et on ne fonctionne sur ce modèle dans aucun autre pays du monde. Que ce soit bien ou pas bien... ce n'est pas un jugement de valeur que je porte. Moi, je ne considère pas que ce soit un service public, l'énergie. L'énergie s'achète comme tout autre bien. Donc, ce n'est pas un service public. D'ailleurs, ce service public n'existe que dans l'intérêt des sociétés qui sont censées le vendre. Quand vous habitez au fin fond de la campagne, à des dizaines de kilomètres d'une route, EDF vous raccordera (ou GDF SUEZ vous raccordera), mais ça vous coûtera très cher. Donc, ça s'achète. Ce n'est pas un bien que l'on met à la disposition des citoyens. On le met à leur disposition s'ils paient. »*

Cependant, d'autres entreprises issues de SUEZ comme Lyonnaise des Eaux ou SITA utilisent pourtant cette notion de service public dans la mesure où elles estiment rendre un service à la collectivité. *«La notion de service public on ne peut pas la laisser qu'aux services publics et les salariés en sont parfaitement conscients »* (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux). Un cadre de la Délégation Régionale avait remarqué que des chargés de clientèle Lyonnaise des Eaux ressentaient une

proximité de métier avec les « gaziers ». *« Alors qu'à priori ce n'est pas du tout du tout le même business, la même histoire ; d'un côté c'est un business centralisé, service public, marché captif, et de l'autre côté il n'y a rien de plus décentralisé que la gestion de l'eau. En plus c'est féroce, la gestion de l'eau en termes de business [...] On se retrouve parce que l'on est sur des missions qui sont proches finalement. On est sur des tuyaux et puis des fluides dans les tuyaux. Donc d'un côté c'est de l'eau et de l'autre côté c'est du gaz. »*

Pour un autre cadre de la Délégation Régionale GDF SUEZ, la définition du SP centrée sur l'intérêt général et sur la réponse à apporter aux besoins de la collectivité s'applique à SUEZ comme à GDF. *« C'est la volonté de la collectivité d'exprimer un besoin pour l'ensemble de ses usagers et de veiller à ce que les réponses soient apportées à ce besoin. »*

3.1.1 L'approche éthique

L'approche éthique du SP est clairement la plus représentée dans nos entretiens. Elle prend la forme du sentiment de rendre un service d'intérêt général pour la population, en n'excluant ni les plus démunis, ni les victimes de catastrophes naturelles. L'identité des agents se construit autour de cette représentation éthique du SP.

« Si on demande aux salariés c'est quoi votre activité, ils vous répondent c'est de faire du service public. C'est donc une culture interne très partagée. Je crois qu'ils ont une très forte notion de ce qu'est le service rendu. Quand il y a une tempête, quand il y a un problème de crise, ça fait partie de leur métier. On est là, on est disponible. On ne dit pas on est dimanche on va attendre lundi. Il y a une notion d'astreinte de service public. Toutes ces notions de base sont très partagées. Cela n'est pas que des notions contractuelles qui donnent lieu à une rémunération. C'est véritablement un partage de la culture. Quand on fait les enquêtes avec le baromètre social sur l'ensemble des salariés. C'est vraiment très très fort. » (Un cadre de Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

Dans les structures issues de Gaz de France, un des aspects de cette approche éthique concerne l'attention portée aux clients démunis. *« On pourrait très bien dire qu'il y a des populations qui ne nous intéressent pas. Je pense à la population des clients démunis. Or, c'est justement nos concurrents qui ne vont pas s'occuper d'eux, parce que financièrement ce n'est pas intéressant. Or, Gaz de France veut faire de ça un atout en termes de service public et faire des choses pour ces clients démunis. »* (Un cadre terrain BEF CHP). Selon ce cadre, l'entreprise s'inscrit dans cette démarche sociale pour des raisons historiques au-delà de quelconques obligations contractuelles.

La culture de SP fédère les agents, un peu moins dans le gaz que dans l'électricité a priori car l'électricité est considérée comme un bien de première nécessité contrairement au gaz, mais encore aujourd'hui la culture commune EDF-GDF perdure. *« Le SP, c'est un des socles qui cimenter les salariés. Il y a un très fort attachement des salariés à leur entreprise. J'ai travaillé dans le privé, ce n'est pas du tout le même... Mais cette notion de service public, même si chacun met ce qu'il veut derrière parce qu'elle peut être à géométrie variable pour les salariés, c'est quelque chose qui... C'est moins fort qu'avant, ça c'est indéniable. C'est moins fort qu'avant, mais ça y est toujours. Et je pense que c'est plus fort du côté d'EDF que de Gaz de France. De par, je pense, la nature du bien. L'électricité est un bien de première nécessité, ce que n'est pas le gaz. En plus, il y a moins d'aléas climatiques en gaz qu'en électricité. En électricité, quand il y a les grandes tempêtes, ce qui fédère tous les agents, les retraités quand ils reviennent aider pour remettre en service, c'est vraiment cette*

notion d'appartenance au service public de par l'énergie. Après, le salarié, qu'il soit EDF ou Gaz de France, c'est un peu le même. Globalement, il y a trois ou quatre ans, c'était toujours le même. Il y a peu de purs produits gaz ou électricité. » (Un cadre terrain BEF CHP).

« Le service public, c'est le droit à l'énergie pour toutes et tous. Donc s'il y avait une tempête et qu'il n'y avait plus de réseau, les salariés eux-mêmes allaient voir les managers pour dire : « là, on y va ». Je ne suis pas persuadé que s'il n'y avait pas eu cette solidarité - je parle bien de solidarité - et des agents pour aller dire qu'on est un service public et qu'on souhaite le rester, on aurait réussi à remettre l'électricité à des centaines de milliers de personnes avec les différentes tempêtes cumulées aussi vite que ça a été fait. » (Un délégué syndical GrDF) .

Si les jeunes ne sont pas aussi imprégnés de cette culture que les salariés plus anciens, l'attachement identitaire au SP semble perdurer. « On pourrait penser que les jeunes entrent dans l'entreprise parce que c'est une entreprise qui offre de l'emploi et qu'au lieu d'être sur le marché de l'emploi, ils intègrent ces entreprises-là et que la notion de service public ils s'en foutent, pour parler directement. Eh bien, ce n'est pas le cas. On se rend compte dans les différentes luttes qu'on a menées là-dessus (sur la privatisation, sur l'ouverture des marchés, sur l'impact de l'ouverture des marchés sur la sécurité des personnes et des biens, sur la réponse aux besoins des usagers) qu'une population de jeunes qui a intégré les entreprises est attachée à cette identité. » (Un délégué syndical GrDF).

L'ouverture du marché de l'énergie et l'entrée dans le monde concurrentiel ont cependant brouillé cette identité forte de SP. Certains managers se sont demandés et se demandent encore si cette culture de SP est conciliable avec l'économie de marché. « Par exemple tout simplement, tout ce qui est aménagement du territoire... Vous savez, moi aujourd'hui, j'ai l'accueil physique à Agen. Economiquement, ça ne me rapporte rien ! C'est un gouffre ! Si on n'était que sur l'aspect business et économie, ça fait longtemps qu'on aurait fermé ! Après, cette notion de service public, c'est : est-ce que dans des endroits on peut se désengager de tout ? C'est toutes ces réflexions que l'on a à la tête de l'entreprise. » (Un cadre terrain BEF CHP).

Cependant, des employés ne se retrouvent plus dans l'évolution des valeurs de leur entreprise.

« Je ne me retrouve plus trop dans le service public depuis le moment où Electrabel est entré en 2003. Pour moi, on ne faisait plus dans le public. C'est de là que je me suis tourné beaucoup plus vers le syndicalisme, parce que je n'avais plus envie de travailler pour un groupe d'actionnaires, de gens qui nous en demandent... Je ne partageais pas du tout leurs valeurs, et le fait que cette énergie ne soit plus publique justement et qu'on fasse beaucoup d'argent sur notre production, sur notre dos et sur le dos des autres personnes. Je ne me suis plus retrouvé. » (Un délégué syndical SHEM).

A Toulouse un conflit social violent s'est déroulé au Printemps 2009 à ErDF-GrDF, autour de revendications salariales mais aussi pour lutter contre ce que les syndicats considéraient comme des tentatives d'externalisation d'activités et que les dirigeants présentaient comme des expérimentations d'activités en commun avec des prestataires externes, dans des domaines techniques où ErDF et GrDF se heurtent à des difficultés de recrutement et à des problèmes de maintien des compétences. La radicalisation du conflit n'a jamais atteint un tel niveau avec des dégradations importantes de locaux qui ont conduit à des licenciements de syndicalistes (remis par la suite en question par le siège) et le conflit s'est étendu en France. Le dialogue social s'est rompu localement avec la CGT qui boycottait depuis un an les instances représentatives du personnel au

moment où nous avons conduit nos entretiens. Un cadre mixte ErDF-GrDF pointe la perte de repères identitaires des agents, en partie selon lui à l'origine de cette radicalisation. *« Tous nos salariés sont entrés avec cette notion de service public. Une partie de la crispation sociale, pour moi, vient aussi de cette perte de repères. C'est vrai qu'auparavant, nous étions service public mais avec un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial. Aujourd'hui, nous sommes des sociétés anonymes mais assurant un service public, avec les contraintes d'une entreprise (avec un actionnaire, etc.). On est un peu dans la quadrature du cercle, puisqu'étant en situation de monopole sur nos métiers, nos activités sont dites « régulées », on est soumis à un contrôle et même aux impositions de la Commission de régulation de l'énergie ; avec des obligations malgré tout de résultat financier. Parfois, cela implique des renoncements. L'un des sujets qui fâchent, par rapport aux collectivités concédantes, est la dégradation de la qualité du service par exemple. »* (Un cadre service commun ErDF-GrDF).

Une approche éthique avec ou sans l'éthique...

Le vocable d'éthique à proprement parlé est parfois évoqué dans nos entretiens en raison de la diffusion à l'ensemble du personnel de la charte éthique du 10 novembre 2009, diffusion qui s'est déroulée pendant la période où nous avons conduit une partie de nos entretiens en 2010. L'utilisation du terme éthique est clairement insufflée par l'entreprise SUEZ, qui comme nous l'avons vu, avait rédigé sous la Présidence de Gérard Mestrallet une charte éthique au moment de l'intégration de la Lyonnaise des Eaux. L'activité de Gaz de France avant la fusion était centrée sur la France et l'Europe. L'internationalisation du nouveau groupe l'a exposé plus fortement à des risques de corruption, souvent indissociables des discours sur l'éthique dans les multinationales.

« Il fallait vraiment sur les questions éthiques qui sont, dans les services, très importantes (notamment de lutte contre la corruption etc.), une Direction à part entière qui traite et suive ces problèmes. C'est moins vrai dans les pays développés, mais dans les pays en développement, émergents ou moins avancés où l'on intervient, c'est des questions qui sont extrêmement prégnantes. Il faut vraiment une Direction dédiée sur les questions d'éthique. » (Un cadre DD Siège issu de Gaz de France).

Des formations éthiques en ligne ont été déployées auprès des cadres de certains secteurs en 2008 et 2009. A INEO, les cadres ont eu l'obligation de suivre cette formation en ligne à l'issue de laquelle ils recevaient un petit diplôme *« a terminé avec succès le cours sur le démarche éthique dans le cadre des marchés publics »*. Pour un cadre Dirigeant INEO, cette démarche est plutôt bien perçue par les cadres de cette filiale *« parce qu'on fait un métier de bâtiment. On a tous peur, entre guillemets, de faire quelque chose qui pourrait être répréhensible. On lit plus d'affaires dans le bâtiment que d'affaires dans l'informatique ou autres. C'est toujours très tendancieux »*.

Si la dimension éthique et morale du SP est très présente chez Gaz de France, le terme d'éthique n'apparaissait jamais, comme englobé par essence dans la notion de SP, sans qu'il soit nécessaire d'y faire référence. *« La question de l'éthique était une non-question pour les gens de Gaz de France : « de toute façon on est service public, pourquoi est-ce qu'on va ajouter de l'éthique au service public ? »*. C'était une quasi non-question. *« Ça faisait partie des cas où justement, le concept de service public, finalement, a plutôt freiné le passage à certains domaines du développement durable. C'était une non-question : « mais qu'est-ce qu'on va faire dans l'éthique et la corruption ? »*. Cela veut dire que c'était tellement intégré dans le concept de service public ... Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y avait

pas, comme dans toute entreprise ou toute organisation, des cas qui posaient problème. Ils étaient traités dans le cadre du concept de service public. » (Un cadre DD Siège).

Cette approche éthique entre parfois en conflit avec la culture de Gaz de France ignorant cette pratique de charte, d'alerte éthique ⁶⁸. Gaz de France a une culture de négociation et d'accord collectif et non une culture de chartes présentées comme des valeurs partagées par tous. Ces pratiques peuvent être perçues comme une forme d'Américanisation des relations managériales. Le terme anglo-saxon « compliance » est d'ailleurs utilisé pour traduire la notion de conformité à une charte qui apparaît comme une figure imposée dans une économie de marché mondialisée dans laquelle GDF SUEZ prend place. Les Chartes éthiques peuvent même pour un cadre issu de SUEZ, entrer en conflit avec la culture européenne et traduire une forme d'hypocrisie « *dire que l'eau ça mouille, d'accord...et après ? [...] Par rapport à ça, ces valeurs éthiques sont tout à fait normales et font partie, pour moi, d'une éducation de base, indépendamment même de l'entreprise. Par contre, l'application qui en est faite, ce genre de questionnaires ou de trucs, c'est réellement une américanisation qui ne correspond absolument pas à la culture européenne - selon moi en tout cas à une bonne partie de la culture latine. Ce genre de truc, c'est une culture de parapluie. Je préfère dix fois être sûr que mes collaborateurs appliquent ces principes plutôt que de leur demander de passer une journée ou une heure à remplir un questionnaire. C'est l'application américaine. C'est très hypocrite comme système. C'est « je vous dis que je ne triche pas », mais après « vous me l'avez dit, c'est très bien, faites ce que vous voulez et je ne viendrai pas voir ». Je préfère que les gens aient ces valeurs en eux. ».*

Dans une situation conflictuelle comme l'ont connue certains salariés à ErDF et GrDF, la présentation consensuelle de la démarche et la mise en exergue de la notion de « respect » dans la Charte a pu heurter les salariés comme les syndicats.

« Je peux vous assurer que ce document qui a été fourni à tout le personnel du groupe GDF SUEZ, et des déclinaisons GrDF, a fait l'effet d'une bombe. Les gens se sont dits : « on se fout de nous ». Et là, ce n'est pas le syndicaliste qui parle, c'est des collègues que je vois, avec qui je mange, avec qui je discute. » (Un délégué syndical GrDF).

« C'est une démarche qui a fait beaucoup débat sur GrDF, et pour laquelle la délégation CGT est intervenue fortement en Comité Central d'Entreprise, surtout sur une partie, celle du dialogue social. A un moment donné, M. Mestrallet dit « le respect des autres, preuve de loyauté et d'honnêteté ». Ça nous a fait rire, mais pas dans le bon sens. Parce que la réalité est tout autre. C'est moi qui avais fait la déclaration justement. « Pour notre groupe, la qualité des relations repose d'abord sur la loyauté et l'honnêteté des interlocuteurs ». On se considère en tant qu'interlocuteurs de l'employeur, et ça nous a été présenté comme ça, en disant : « quand on écrit ça, c'est aussi envers les partenaires sociaux ». Mais ce n'est pas du tout le cas. » (Un délégué syndical GrDF).

Dans un contexte de dégradation du dialogue social avec les syndicats, les déclarations d'intention figurant dans la charte ont choqué, d'autant que la pratique même de ces chartes peut apparaître comme s'opposant à la tradition de négociation syndicale.

⁶⁸ Un dispositif éthique commençait juste à être déployé à Gaz de France en 2007, avant la fusion.

3.1.2 L'approche contractualiste

Plusieurs de nos interlocuteurs font référence aux missions de SP contractualisées avec l'Etat dans le secteur du gaz, mais bien moins fréquemment qu'à La Poste car ces missions sont beaucoup plus restreintes dans le gaz que dans l'électricité. *« On est obligés de vous alimenter en électricité, mais on n'est pas obligé de vous alimenter en gaz [...] quand on met le gaz à disposition, et ça a toujours été le cas, de tout temps : il faut avoir une rentabilité. »* (Un cadre Délégation Régionale).

L'approche contractualiste est présente dans les discours des dirigeants qui cherchent à recentrer le service public sur des missions clairement identifiées dans le contrat de SP.

« Avant, il y avait quelqu'un qui allait faire une relève, madame Michu avait des problèmes pour mettre sa chaudière en marche et planter son cadre, le monsieur d'EDF ou de GDF allait prendre le marteau et mettait le truc. Je vous fais une caricature, mais c'était un peu ça. Et ça, c'est non. Ce service public-là, non, c'est clair. Et peut-être que certains ont ce service en tête. Mais ça, c'est clairement non. Il y a des choses qu'on ne peut plus faire maintenant. » (Un cadre Dirigeant BEF CHP).

L'approche contractualiste vise à restreindre le champ du service public ce qui parfois n'est pas compris par des élus habitués à une vision extensive de cette notion quand ils ont affaire aux entreprises anciennement nationalisées.

« On a aujourd'hui beaucoup moins d'obligations qu'on n'en avait auparavant, d'aménagement. Quand on recevait au nom du service public un ouvrage aérien et que les élus s'empressaient de nous dire « vous me l'enterrez maintenant parce que j'ai les élections dans deux ans » et qu'on faisait des aménagements routiers en conséquence pour amener le gaz au moment qui allait bien à tout le monde, on se servait bien du service public mais ça ne faisait normalement pas partie de nos obligations de desserte que de le faire. Mais avec le temps, les gens se sont fait une idée, une appropriation, de ce qu'on appelle le service public. Il y a eu une appropriation par les élus des collectivités, et même par les particuliers, de l'entreprise et du service comme étant quelque chose de normal à donner aux gens. » (Un cadre Délégation Régionale).

Le SP est aujourd'hui plus circonscrit. *« Le service public est bien cadré aujourd'hui, dans une définition bien précise. Autrefois, on faisait rentrer - et les élus faisaient rentrer - beaucoup plus de choses dans le dit « service public » qu'il n'y en a aujourd'hui réellement. Beaucoup de choses se faisaient au nom du service public mais, normalement, ne faisaient pas du tout partie de la définition qui était à l'origine du service public par rapport à l'énergie. »* (Un cadre Délégation régionale).

Dans la vision contractualiste du SP, celui-ci est parfois présenté comme une contrainte, une entrave au développement commercial du cœur de métier. *« Nous, commercialisateurs, sommes quand même dans une activité ouverte à la concurrence. Donc, nous avons de moins en moins à supporter le poids de cette mission de service public. Nous l'avons au travers de quelques cas particuliers. En particulier, on la subit - enfin disons qu'on continue de la porter - au travers des tarifs réglementés, c'est-à-dire avec tous les clients qui sont restés dans « l'ancien monde ». »* (Un cadre BEF).

L'approche contractualiste du SP irrigue particulièrement le groupe finalement moins en raison du contrat de SP qu'en raison de l'existence de contrats de concession, dans le secteur de l'eau pour Lyonnaise des Eaux, des déchets pour SITA, des barrages pour la SHEM et même du gaz pour GrDF. Lyonnaise des Eaux et SITA assurent depuis toujours des missions de SP au travers de contrats de

concession de SP négociés avec des collectivités locales. Avec la disparition des entreprises nationalisées et l'ouverture des marchés, ce sont ces contrats de concession qui contractualisent dans le détail les missions de SP et ils vont prendre de l'importance à l'avenir en constituant le socle des engagements de SP. Et désormais, les détails comptent, car l'affaiblissement de la présence étatique qui pouvait imposer ce qui n'était pas contractualisé, invite concédant et concessionnaire à porter une attention plus grande à la rédaction des obligations de SP.

« Dans la concurrence, on doit appliquer les contrats de concession à la lettre. Autrefois, un élu se « pointait » dans une exploitation électricité et gaz et disait « je veux ça » ! Donc, on était à la fois le conseil, le technicien, le service, l'exploitant, et tout ça était offert. Quand nos concurrents se sont mis à vendre ces services, il est évident que, légitimement, la CRE nous a dit « attendez, vous ne pouvez pas faire ce qui n'est pas dans le contrat de concession ». On a été rappelé à l'ordre sur ce qu'on faisait fondamentalement, pour ne pas nuire à la concurrence des autres en faisant l'amalgame service-conseil-énergie. Parce qu'on était un intégrateur. » (Un cadre Délégation régionale GDF SUEZ).

L'approche contractualiste permet également aux managers de dépolitiser et de dépassionner les débats autour d'un SP *« brandi parfois comme un étendard »*. *« Pour moi, le service public, c'est le contrat que nos entreprises passent avec l'Etat. Je ne mets pas des valeurs derrière. Les valeurs, pour moi, c'est quelque chose qui est personnel, dans la façon de faire les choses. Donc, nous avons un contrat de service public. Et bien que nous soyons une entreprise en concurrence, nous avons des obligations de service public qui sont contractualisées. Je conçois le SP comme un cadre dans lequel on doit exercer la fonction, sans aucun état d'âme et sans aucune prétention à avoir des valeurs supérieures à d'autres. » (Un cadre RH GrDF).*

L'approche utilitariste du SP consiste à considérer la notion de SP avant tout comme ouvrant des marchés. Proposer un SP est au cœur du métier de l'entreprise et de sa pérennité économique, mais dans ce cas, c'est la vision anglo-saxonne des services publics au sens de « public utilities » qui domine et qui est d'ailleurs reprise dans la communication du groupe.

« Avec les collectivités nous sommes souvent partenaires, nous ne sommes pas que vendeurs d'énergie. On retrouve un peu - même si la définition ne sera plus la même que celle du monopole - une notion de service public, parce qu'on accompagne une collectivité ou un territoire dans ses politiques publiques. » (Un cadre BEF).

« On parle toujours de service public, mais vraiment en lui associant la partie industrielle et commerciale, avec tout ce que ça représente en termes de retour sur investissement, de notions relativement nouvelles par rapport à ce que c'était autrefois.[...] On a des programmes qui nous amènent à réfléchir dans tous les domaines sur ce qu'on peut faire en matière d'économies. Ce n'est pas antinomique avec la notion de service public. Un service public industriel et commercial, il faut qu'il soit rentable. C'est la principale préoccupation aussi, au-delà du simple service public. » (Un cadre RH SHEM).

Comme le résume un cadre DD du siège, on est passé d'une approche de SP traduisant une obligation envers l'état à une approche centrée sur le métier. *« Quand on parle de service public, on parle d'obligation d'une entreprise envers l'Etat, la collectivité nationale voire locale. Dans le terme d'utilities, on parle d'un métier. Il y a les utilities de l'eau, les utilities de l'électricité... Le terme*

« utilities » vise à faire des entreprises comme les nôtres autre chose que simplement des fournisseurs de matière première, c'est-à-dire d'eau, d'électrons ou de molécules, mais des entreprises qui fournissent des services autour de cette matière première. C'est ce qu'on appelle « utilities ». Quand on ne fournit que de la matière première, on appelle ça des « commodities ». « Utilities » est un métier, « service public » est une obligation. »

3.1.3 Les autres approches

L'approche institutionnelle est moins présente. Elle prend la forme pour les salariés d'un attachement souvent qualifié de « viscéral » au « statut » et par la même, à la garantie de l'emploi qui y figure pour les salariés sous le statut des Industries Electriques et Gazières, issues de Gaz de France ou de la SHEM.

La dimension politique du SP est peu présente dans nos entretiens, même si elle irrigue encore un peu le positionnement de certains délégués syndicaux.

Certains cadres considèrent que la dimension politique du SP repose exagérément dans les mains des entreprises : pour eux, les responsabilités doivent être prises par les élus et il ne peut être demandé aux entreprises d'arbitrer.

« Moi, j'ai une activité que je sais faire. Il faut rendre la main aux politiques, ce qu'ils ont eu tendance à éviter de faire à certains moments. C'est un choix de politique et un choix d'usage qu'ils doivent faire. Si on dit : « pour ce barrage-là, l'hydroélectricité devient totalement secondaire, et ce barrage est fait surtout pour la navigation en été et pour l'irrigation en hiver », très bien. Mais il faut qu'ils arbitrent avec l'impact économique, en disant : « si je maintiens ce barrage pour de la navigation, il faut que cette activité de navigation génère suffisamment de revenus pour pouvoir payer l'entretien de l'ouvrage ». Après, ce sont tous les arbitrages économiques, comment monnayer des choses qui ne sont pas monnayables ? L'aspect paysager du maintien de l'agriculture à certains endroits, ça a une valeur. Mais quel prix on met dessus ? Pour certaines activités, il y a ça aussi. Il faut voir un peu tous ces aspects ; c'est un arbitrage global et un arbitrage politique qui doivent être faits. » (Un cadre Dirigeant SHEM).

3.1.4 Une dégradation de la qualité du SP ?

Certains notent une dégradation de la qualité du SP. *« Il y a une détérioration - c'est une détérioration avérée, et là je ne fais pas de la politique CGT - quand on fait des enquêtes auprès des usagers, et même quand les Directions font des enquêtes auprès des usagers. » (Un délégué syndical GrDF).*

« L'un des sujets qui fâchent, par rapport aux collectivités concédantes, est la dégradation de la qualité du service. Par exemple sur l'électricité, on a un critère qui synthétise la qualité du service : le temps de coupure. Les délais de raccordement au gaz augmentent aussi. Or le temps moyen de coupure augmente. Certains disent que c'est dû à un manque d'investissement sur les réseaux... Il y a tout un lot de circonstances. Après la tempête Klaus par exemple, les collectivités ont dit : « tout ça ne serait pas arrivé si vous aviez fait suffisamment d'investissements, si vous aviez enfoui les réseaux ». (Un cadre mixte ErDF-GrDF).

Collectivités et entreprises se renvoient la responsabilité. Dans l'eau c'est un système de fermage qui existe ; les collectivités locales sont propriétaires des réseaux et sont en charge des investissements et le fermier, en l'occurrence Lyonnaise des Eaux, exploite ce réseau de distribution d'eau pour le compte de la collectivité. *« Dans le gaz et l'électricité, perdure un système de concession. La collectivité nous accorde la concession de la distribution, à charge pour nous de réaliser une partie des investissements. Les contrats de concession sont souvent très complexes, parce qu'il y a des choses qui sont à charge de la collectivité et des choses qui sont à charge du concessionnaire. Il y a des investissements qui sont à la charge du concédant (les investissements de renouvellement), par contre il y a des investissements de renforcement ou de création qui sont à la charge de la collectivité. »* (Un cadre mixte ErDF-GrDF).

La concentration des activités et la rationalisation de l'organisation qui restreint l'autonomie et la proximité avec le client sur le terrain sont parfois présentées comme des facteurs explicatifs.

« On nous demande toujours de la rentabilité et on a un métier de l'eau qui évolue. Plus on regroupe, plus on met des centres d'appel un peu loin du terrain, plus on a cette notion de service public qui s'effiloche » (Un cadre terrain Lyonnaise des Eaux).

« Pour prendre un exemple, avant, vous alliez à l'agence Héraclès ; le gars qui était sur un plateau clientèle avait besoin du service rapide par exemple. Il descendait à l'étage en dessous et allait voir le contremaître : « il faudrait que celui-là soit branché dans la journée ». Ou il avait besoin d'un devis, il montait les étages et il réglait le problème. Maintenant, c'est fini. Le gars qui est à l'agence GDF Sud-Ouest, s'il veut une mise en service, il faut qu'il passe par une procédure, il va tomber sur un plateau clientèle qui va se trouver à Strasbourg, qui va envoyer un mail au gars qui se trouve à Rennes... On fait des procédures tellement normalisées et tellement longues... Et ça, c'est général à toutes les entreprises. Maintenant, partout où vous téléphonez, vous tombez sur des plateaux ... » (Un autre délégué syndical GrDF).

Si la qualité du SP est parfois questionnée par les personnes interviewées, cela ne fait que conforter la domination de la dimension éthique dans l'approche du SP dans le groupe. Dans le prochain paragraphe, nous mobilisons la même grille d'analyse pour identifier les différentes approches des concepts de RSE-DD dans notre corpus d'entretiens.

3.2 Les représentations des concepts RSE DD

Approche	Sources	Références
Utilitariste	17	73
Ethique	19	57
Juridique	8	9
Institutionnelle	5	9
Contractualiste	3	8
Politique	2	2

L'approche utilitariste de la RSE-DD au sens du « business case » pour la RSE domine nettement dans nos entretiens suivie de l'approche éthique, perçue comme compatible quand elle génère du business. Nous illustrerons dans cette partie la domination de cette approche utilitariste (point 1), puis explorerons les caractéristiques de la dimension éthique, en distinguant la RSE et l'éthique « explicite » héritée de SUEZ et la RSE implicite de Gaz de France à partir de l'exemple de la Charte éthique et de l'Accord mondial RSE (point 2). Dans un dernier temps, nous précisons la place des autres approches.

3.2.1 L'approche utilitariste

Le DD est présenté comme s'inscrivant au cœur du business par les documents de communication de l'entreprise mais aussi par les managers, comme une dimension quasiment inhérente aux métiers de l'entreprise : l'eau, l'énergie et les déchets, reliés aux enjeux de DD. Dans cette optique, le discours dépeint l'entreprise comme ne vendant pas de l'énergie ou de l'eau mais du DD. *« En fait, le développement durable, c'est vraiment, entre guillemets, ce que vend GDF SUEZ. A la différence d'autres sociétés, d'autres pans de l'activité économique, d'autres institutions, nous ce que l'on propose, c'est du développement durable. Je pense qu'il y a tout un travail de communication, de pédagogie, tant en interne qu'en externe, autour de cette notion. Parce que notre raison d'être, c'est le développement durable. »* (Un cadre Délégation Régionale).

C'est sans doute plus vrai pour certains secteurs, dans l'hydroélectricité plutôt que dans le gaz par exemple. *« Pour une entreprise comme la SHEM, tout le domaine du développement durable, va de pair avec notre activité - puisqu'on est une filiale de production d'énergie hydroélectrique, donc d'énergie renouvelable par essence. »* (Un cadre Dirigeant SHEM).

Le groupe oriente ses activités dans l'accompagnement des collectivités et des entreprises dans la réalisation de leurs propres objectifs DD. L'objectif, comme nous le précise un cadre de la Délégation Régionale, est *« d'être capable de répondre aux maîtres d'ouvrage et aux donneurs d'ordres et de gagner les marchés grâce à une réponse qui contienne du développement durable »*. Pour ce cadre *« ce n'est pas un objectif de développement durable, c'est l'objectif business qui contient la dimension de développement durable. »*.

Nous avons vu en étudiant les verbatims abordant les dimensions environnementales de la politique DD que l'intégration de ces dimensions environnementales dans les produits et les services est sur la région Sud-Ouest une tendance forte depuis 5 ans, source d'innovation et impulsée par la demande des clients et les évolutions législatives.

L'objectif est clairement financier avant tout dans certains secteurs du groupe. *« On peut être amené, dans notre démarche commerciale, à faire des propositions d'amélioration, surtout au niveau énergétique - mais dans le but d'avoir des travaux ou de la maintenance derrière. »* (Un cadre Dirigeant INEO).

Le DD est synonyme de développement commercial, dans certains secteurs d'activité du groupe plus que d'autres.

« Très clairement, on est dans un créneau qui est une opportunité Business pour les années à venir absolument incroyable pour des sociétés comme les nôtres. » [...] aujourd'hui, il n'y a pas un contact commercial ou une démarche client-fournisseur qui se passe sans qu'on aborde ces aspects DD. Au-delà de ce que nous pouvons faire, il y a un vrai intérêt de nos clients. » (Un cadre Dirigeant COFELY).

La réduction des consommations énergétiques peut clairement signifier une réduction de CA pour la branche énergie du groupe et de ce fait, de nouvelles offres ont été déployées. « Il est clair que le jour où je propose à un client d'économiser 50 % de ses pertes énergétiques, l'idée est de se dire qu'on partage le gâteau. Je pense que le client y trouve son compte, et que la planète, entre guillemets, y trouve son compte aussi. Et nous, en tant qu'entreprise, nous avons atteint notre finalité, c'est-à-dire que nous avons dégagé de la valeur. C'est pour cela qu'aujourd'hui, cette approche est très intéressante. Elle répond à pas mal de critères. » (Un cadre BEF).

Dans des secteurs très concurrentiels comme l'eau où la tendance est d'exiger des réductions de prix, les clients ne semblent pas prêts à accepter des tarifs supérieurs en contrepartie d'une approche DD, les critères financiers demeurant premiers. « On a du mal à parfois convaincre nos clients que cela a un coût et que cela a du sens. Je ne suis pas certain qu'aujourd'hui, si cela coûte plus cher, on le fasse. L'idéal serait du développement durable à un coût identique et avec les mêmes préoccupations et on va vers ça. Notre objectif c'est d'intégrer ces démarches et ces méthodes à coût constant sans forcément que cela ait d'impact sur les processus de production qui peuvent exister. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

« Le critère principal reste le prix. Et aujourd'hui, on a des contrats qui sont renégociés à la baisse et forcément, ce qui saute en premier lorsque l'on coupe dans nos offres, c'est la partie développement durable. [...] les élus ne sont pas prêts encore aujourd'hui à dire : je prends telle entreprise qui est 25 % plus chère parce que son offre est développement durable. » (Un cadre terrain Lyonnaise des Eaux).

L'intégration d'une démarche DD se déploie avant tout dans une approche commerciale pour SITA mais l'entreprise constate que si cet argument est recevable dans les grandes collectivités, ce n'est pas le cas dans les petites villes. « Je le vois avec les deux ou trois derniers marchés que l'on a perdus alors qu'on aurait pu les gagner il y a deux ans. On a proposé par exemple de mettre des camions électriques ou des camions au gaz, ou on a essayé d'avoir une approche par rapport au personnel, avec des lève-conteneurs électriques plutôt que d'avoir à basculer les bacs, autant de choses qui coûtent un peu plus cher. On n'a pas été retenu parce qu'on était trop cher, et on ne nous a même pas dit : « c'est bien de proposer ça, mais si vous nous le proposez au même prix d'accord ». (Un cadre Dirigeant SITA).

Sur le plan social et dans le domaine du bien-être au travail, la démarche est là aussi clairement utilitariste. « Après, il ne faut pas être hypocrite. Toutes ces démarches, c'est aussi des éléments contributifs de la performance. » (Un cadre Dirigeant BEF CHP).

Elle l'est également si l'on considère le programme sociétal d'intégration de jeunes issus de quartiers sensibles qui, même s'il est présenté comme une action sociétale phare du groupe, permet d'asseoir la position commerciale de l'entreprise dans ces quartiers, comme nous l'avons vu précédemment.

Cette approche globalement utilitariste est relevée par des délégués syndicaux « Je pense qu'on a affaire surtout à des gens qui s'intéressent plus à l'argent qu'à la lutte pour le développement

durable. » mais néanmoins parfois comprise pour garantir la pérennité de l'entreprise « *je fais aussi partie d'une entreprise qui a un caractère économique. Si on ne prend pas ce filon... Alors, on pourrait dire que c'est la mode, mais si l'entreprise ne s'investit pas là-dedans, objectivement c'est la mort du développement de l'énergie qui régit et qui structure nos entreprises pour le gaz.* ».

3.2.2 L'approche éthique

3.2.2.1 Une approche complémentaire

Si la dimension utilitariste est mise en avant, la dimension éthique est considérée comme complémentaire et compatible « *On maîtrise autant que faire se peut - et on y arrive plutôt pas mal - l'ensemble des rejets de toutes nos installations. D'abord parce que c'est rémunérateur, et ensuite parce que c'est citoyen. [...] La substitution de solaire chez nos clients pour la production d'eau chaude va dans le même sens.* » (Un cadre Dirigeant COFELY).

La dimension éthique est liée à la prise de conscience de la fragilité de la planète. « *On sait qu'on est dans un monde qui n'est pas infini, avec des ressources qu'il faut préserver pour l'avenir, et que si on ne fait rien on va vite aller dans le mur. Il y a une prise de conscience qui se fait. Aujourd'hui, les générations qui arrivent sont beaucoup plus sensibilisées que nous. Nous, on a vécu dans une période où on était peut-être moins sensibilisé à ça.* » (Un cadre dirigeant mixte ErDF-GrDF).

Elle est également liée à la prise de conscience en tout cas proclamée des limites d'un modèle purement centré sur la performance financière : « *il y a eu l'époque où c'était « tout performance à gogo », on ne se souciait de rien. Maintenant, on se rend bien compte qu'on n'a pas à jouer ça, et que pour accompagner la performance il faut donner du sens, il faut travailler sur les conditions de travail, etc. Toute entreprise qui ne fait pas ça, de toute façon, s'expose à des problèmes.* » (Un cadre Dirigeant BEF-CHP).

3.2.2.2 Une approche de l'éthique et de la RSE qui diffère dans les cultures de SUEZ et de GDF

Nous avons vu que le vocable lui-même d'éthique était issu de la culture de SUEZ et qu'il n'était pas intégré dans la culture de Gaz de France dans laquelle le SP recouvrait certaines de ces dimensions. De même, la dénomination RSE était un terme qui existait avant la fusion chez SUEZ mais qui n'apparaissait pas dans le vocable des managers de Gaz de France. Chez SUEZ, la notion de RSE, au sens responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise, est comprise dans ses dimensions sociales et sociétales, en excluant les dimensions environnementales, et dans une approche éthique. La notion de RSE n'est pas appréhendée comme la déclinaison du DD dans l'entreprise dans ces 3 dimensions comme on le voit par ailleurs dans d'autres entreprises. SUEZ utilisait ce terme pour englober ses actions en faveur de l'insertion des jeunes de quartiers sensibles ou pour aborder les questions de diversité mais pas Gaz de France.

« *Dans la terminologie de Gaz de France, la RSE n'existe pas. C'est plutôt un terme anglo-saxon. Pour nous, c'était plutôt l'accompagnement dans l'emploi et l'insertion. C'était une terminologie tout à fait différente où le mot RSE n'apparaissait pas du tout. On n'utilisait pas du tout cette terminologie comme l'utilise SUEZ. Pour nous, c'était de l'insertion des jeunes dans la société, dans l'entreprise, avec des actions ponctuelles. Le mot RSE, je l'ai découvert uniquement avec GDF SUEZ.* (Un cadre Délégation Régionale, issu de Gaz de France).

A Gaz de France, était pratiquée en quelque sorte une forme de RSE implicite au sens de Matten et Moon (2008), caractéristique selon ces chercheurs d'une forme de RSE en Europe reposant sur le cadre institutionnel Etatique. La RSE implicite consiste alors en des valeurs, des règles, des normes longtemps considérées comme des obligations dans les entreprises nationalisées en réseau qui se devaient par essence d'exercer un rôle sociétal et desquelles les parties prenantes exigeaient une forme d'exemplarité éthique. Evoluant depuis longtemps dans un champ concurrentiel et dans des marchés internationaux, SUEZ s'est adaptée en intégrant comme « une figure imposée » un vocable de RSE explicite plus proche de la RSE telle qu'elle est appréhendée aux Etats-Unis.

En matière purement sociale et sociétale, des managers issus de Gaz de France affirment qu'ils ont toujours fait en pratique de la RSE sans le savoir (syndrome de M. Jourdain) depuis de nombreuses années.

« Avant même que ce mot ne soit brandi, il existait déjà des accords handicapés ; il existait déjà une approche vis-à-vis des femmes ; il existait déjà des efforts depuis les années 90 d'insertion des jeunes à l'emploi et d'insertion de jeunes en difficulté. Finalement, les thématiques que l'on peut imaginer être derrière la RSE et servir le développement durable dans la partie sociétale et parties prenantes, me semblent être des choses qui se faisaient déjà, avant même que ce soit à la mode. » (Un cadre RH GrDF).

Ce cadre considère que cette politique sociale s'inscrit dans un cheminement de longue durée même s'il constate néanmoins que sur certaines thématiques, particulièrement les femmes, les minorités et la discrimination en général « ça a mis un coup de projecteur qui permet de balayer plus large, de partager plus largement, alors que c'étaient peut-être des préoccupations un peu circonscrites à certains cercles de dirigeants, de RH. Il y avait peut-être une attention moins aiguë, moins large. ».

Un autre cadre mixte ErDF-GrDF considère que l'approche RSE conforte peut-être certaines politiques sociales. « Par exemple, c'est la première fois que sur un accord insertion des travailleurs handicapés, je vois un budget associé. »

- **Vers un accord mondial sur la RSE**

La réflexion sur la responsabilité purement sociale du groupe dans ses activités menées à l'étranger s'est accentuée avec la montée en puissance des thématiques RSE. Un accord européen sur la RSE avait été conclu par Gaz de France en 2008. Le périmètre était restreint par rapport à l'accord mondial sur la RSE conclu par EDF en 2005, mais cela s'expliquait par la zone d'activité géographique de Gaz de France, alors limitée à l'Europe.

« Quand Gaz de France a acheté le réseau en Roumanie, c'était vraiment une grosse acquisition intervenue en 2006 ou 2007, la nécessité d'un accord européen est apparue. Parce que tout à coup, on avait un réseau de distribution en Roumanie. Avant, ce n'était pas une volonté de ne pas le faire, c'était la relative non-pertinence d'un tel accord, qui n'était d'ailleurs pas demandé par les syndicats. » (Un cadre DD Siège issu de Gaz de France).

Le périmètre s'est mondialisé avec la fusion. SUEZ avait déjà une charte internationale sur la RSE mais pas un accord collectif. La pratique de l'accord collectif est profondément ancrée dans la culture de Gaz de France, ce qui n'est pas le cas chez SUEZ qui lui préférerait, pour traiter les questions de responsabilité ou d'éthique, la charte.

« SUEZ avait une charte internationale depuis longtemps, qui n'avait pas été négociée mais qui avait été validée par les organisations syndicales. Cela n'avait pas donné lieu à une négociation. En fait, ce n'était pas franchement un vrai accord cadre international. Il y a, depuis la fusion, une négociation sur le sujet. » nous expliquait un cadre DD Siège en 2010.

Depuis lors, les négociations sur cet accord ont abouti et GDF SUEZ et les Fédérations Syndicales Mondiales des travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des Mines et des Industries diverses (ICEM), des travailleurs du Bâtiment et du Bois (BWI) et des Services Publics (PSI) ont signé le 16/11/2010 ce qu'ils qualifient comme « *le premier accord mondial sur les Droits Fondamentaux, le Dialogue Social et le Développement Durable* ». Plus d'une cinquantaine d'accords cadres internationaux ont vu le jour dans la décennie 2000 avec une accélération à partir de 2005 selon l'ORSE, Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Si GDF SUEZ le qualifie de premier accord, c'est qu'il couvre, peut-être plus que d'autres accords des dimensions environnementales mais cette auto-déclaration est discutable.

L'accord mondial sur les Droits Fondamentaux, le Dialogue Social et le Développement Durable de GDF SUEZ du 16/11/2010

Ces engagements couvrent deux grandes thématiques :

- *Un projet social pour soutenir l'emploi durable :*
 - *garantie de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement,*
 - *respect des droits syndicaux,*
 - *formation,*
 - *santé & sécurité,*
 - *stabilité et durabilité de l'emploi.*

- *Etre éco-responsable pour soutenir des performances durables :*
 - *lutte contre le changement climatique,*
 - *gestion de l'impact des activités de l'entreprise.*

Pour Gérard Mestrallet, PDG de GDF SUEZ, «La signature de cet accord de portée mondiale scelle l'engagement du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il témoigne de la vivacité du dialogue social au sein de GDF SUEZ qui a toujours accompagné son développement industriel. Il s'inscrit dans le prolongement des accords signés avec nos partenaires sociaux au niveau national et européen. Cet accord, qui conduit à étendre notre projet social au-delà de l'Europe, est une grande fierté pour l'ensemble des 200 000 collaborateurs du groupe.» (Communiqué de Presse du 19/11/10).

L'accord mentionne un champ d'application qui s'étend aux sous-traitants et fournisseurs de GDF SUEZ. Il « *reconnaît l'importance d'un emploi stable à la fois pour l'individu et l'entreprise à travers la préférence pour l'emploi permanent, à durée indéterminée et direct* » (p.3).

Un groupe de suivi réunit les signataires et « *le bilan annuel du présent accord sera intégré dans le rapport de GDF SUEZ avec l'accord des signataires* » (p.5).

- **Chartes versus Accords négociés et place des syndicats dans la démarche éthique**

L'approche des questions sociales à caractère éthique diffère dans les cultures de Gaz de France et de SUEZ par la place accordée aux chartes chez SUEZ et aux accords collectifs chez Gaz de France comme nous l'avons vu au travers des exemples de la charte éthique et de l'accord mondial sur la RSE. Dans son premier rapport d'activité et de DD pour l'année 2002, SUEZ considère être l'un des premiers groupes d'origine française à se doter d'une démarche éthique formalisée. La première version de sa charte éthique avait été rédigée en 1997, juste après la fusion avec la Lyonnaise des Eaux. Dans ce rapport, SUEZ se félicite de cette pratique de chartes qui forge l'éthique du groupe et cite la charte de l'administrateur (2002), la charte de l'environnement (2000), la charte sociale internationale (1998), la charte des financiers (2001), le guide de la relation commerciale (2002).

A Gaz de France, une démarche éthique avait été engagée, mais pas avant 2006 ; elle avait abouti au lancement du dispositif éthique en 2007 (sans que soit évoquée une charte) juste avant la fusion.

Derrière ces exemples, pointent plus généralement des approches profondément différentes du rôle des partenaires sociaux et un compromis social construit dans les deux groupes sur des bases radicalement différentes et aujourd'hui ébranlées par la fusion.

La culture des chartes et des codes éthiques est utilisée pour réguler les comportements des salariés chez SUEZ. La charte ou le code éthique vise à dessiner une image consensuelle de l'entreprise autour de valeurs présentées comme partagées. Salmon (2004, 2007) le note plus généralement pour les chartes éthiques de nombreuses entreprises. Dans le rapport d'activité et de DD 2002 de SUEZ, il est dit que la charte éthique « *associe les valeurs du groupe – déterminées en concertation avec les 185 000 collaborateurs – aux engagements qui en découlent vis-à-vis de ses parties prenantes.* » (p.17). Souvent dans ce type de document, il est précisé que des groupes de travail ont participé à la définition des valeurs qu'ils comportent. Les entreprises nationalisées de SP comme GDF et EDF, nées sous la pression des mouvements communistes, relayés en interne par la puissance de la CGT, ont construit un compromis social d'un autre ordre. L'entreprise y apparaissait non pas comme un lieu consensuel mais comme le théâtre de conflits de classe dans lequel les acteurs principaux tenaient chacun leur rôle : la Direction garante des intérêts de l'entreprise, les syndicats, garants des intérêts de ses salariés et au milieu le Statut comme un totem à la symbolique forte, intouchable, et garant, lui, du maintien de l'édifice. Dans ce contexte, toute avancée sociale se devait d'être le fruit d'un accord collectif.

D'autre part, nombre d'actions sociales et sociétales, tant en interne qu'en externe étaient pendant longtemps dévolues aux syndicats chez GDF par le biais des actions de la caisse centrale des activités mutuelles et sociales. « *C'est très fort, puisque c'est le 1 % de l'entreprise qui accompagnait aussi bien en interne et en externe des actions de type RSE. C'est-à-dire que cela pouvait se faire sur des pays extérieurs : livraison de transformateurs, amener de l'eau, mettre des pompes ou pour aider le salon du livre... Cela se faisait par le 1% avec la Caisse d'action sociale chez nous. Pour les salariés, par des salariés, cela se faisait beaucoup. Avec même de l'international, avec beaucoup d'aide sur le territoire, de l'aide à l'étranger, même une aide pour les personnes en difficulté, les enfants handicapés. Cette partie était plus dévolue à la caisse d'action sociale chez nous.* » (Un cadre Délégation Régionale issu de GDF).

« Dans la perception des salariés, le social ne pouvait pas venir de la RH. Ou très peu. Cela venait forcément de la caisse d'action sociale qui était détenue par la CGT. » précise ce cadre. *« Les syndicats considéraient que c'était leur rôle. Il y avait une séparation entre le rôle de l'Entreprise, un rôle technique et un rôle d'insertion pour l'emploi, et le rôle social, qui était un rôle essentiellement porté par les syndicats, avec la caisse d'action sociale. »*

Ce cadre pointe à titre d'exemple l'échec d'une forme de mécénat de compétences sous la forme d'un partenariat avec Emmaüs, soutenu à une époque par la DRH, qui prévoyait des jours d'abondement pour des salariés s'investissant dans des actions pour cette structure. Selon lui *« pour beaucoup de gens, être présent dans une association, c'est le faire à titre bénévole. Ils ne s'imaginaient pas avec une compensation de l'entreprise en termes de temps. C'est une volonté des gens de séparer, du temps de Gaz de France, les activités sociétales et sociales du temps de travail »*.

Dans le domaine sociétal, les syndicats (CGT, CGC, CFTC, CFDT) avaient mis en place dès 1995 avec la Direction (EDF et GDF) un dispositif innovant sous forme de fondation, la FAPE, Fondation Agir Pour l'Emploi pour attribuer des subventions aux associations et entreprises qui créent des emplois et contribuent à l'insertion sociale par l'emploi. *« La FAPE exprime la solidarité des salariés et des retraités des groupes EDF et GDF SUEZ et de leurs représentants syndicaux avec les demandeurs d'emploi. Elle met son action au service de l'intérêt général. »* (extrait site Web 2011). Les fonds proviennent en premier lieu des dons des salariés et retraités des entreprises membres et sont abondés par une contribution équivalente des entreprises.

Pour un Cadre Dirigeant RH GDF SUEZ issu de SUEZ, *« SUEZ a fortement internalisé la solution à ces questions, alors que GDF les a externalisées. A Gaz de France, « je ne traite pas le problème à l'intérieur, je travaille avec d'autres qui vont résoudre un certain nombre de problèmes pour mon compte »*. *C'est par exemple une très belle opération montée par GDF avec EDF qui s'appelle la FAPE, c'est à dire Fondation Agir pour l'Emploi. Cette fondation fait appel à la contribution de donateurs collaborateurs, et l'entreprise elle-même abonde l'apport : quand un collaborateur met tant, l'entreprise met tant. Les sommes ainsi collectées sont ensuite versées sous forme de subvention au bénéfice d'acteurs extérieurs qui vont faire des opérations d'insertion, des opérations de qualification, etc., mais totalement en dehors de l'entreprise. Ça a une efficacité intéressante. C'était un mode d'organisation parfaitement légitime, lié à un statut. Alors que dans le même temps, nous, chez SUEZ, la solution à ces questions. Si on prend par exemple la question des jeunes des banlieues, c'était d'offrir des parcours internes à l'entreprise. C'est-à-dire que c'est l'entreprise qui reçoit en son sein des gens, soit sur des parcours de professionnalisation, soit sur toute la gamme qui peut aller de l'accompagnement, du coaching jusqu'à l'apprentissage et jusqu'au recrutement. Avec donc une très forte focalisation des moyens internes pour apporter des solutions. »*

Pour ce Dirigeant, issu de SUEZ, la contribution à l'insertion sociale est plus institutionnalisée dans le groupe SUEZ. Le groupe Gaz de France considérait son action sociétale comme externe à l'institution en laissant les syndicats s'y impliquer et ne développant en interne qu'un nombre moins important d'actions plus expérimentales, plus parcellaires (qui nous ont d'ailleurs été citées par des managers issus de Gaz de France), moins intégrées dans une politique globale de groupe comme c'était le cas chez SUEZ.

L'approche éthique de la RSE-DD peut donc apparaître comme déconcertante dans la culture de Gaz de France car elle vient bouleverser les rôles dévolus à l'entreprise et aux syndicats plus encore que

dans d'autres entreprises.

3.2.3 Les autres approches

Les autres approches sont moins représentées. L'approche juridique est cependant mobilisée par nos interlocuteurs dans les métiers impactant l'environnement par des managers de COFELY, de la SHEM, de la Lyonnaise des Eaux et de Gaz de France (pour le facteur 4) qui constatent que les pratiques DD deviennent de plus en plus des obligations règlementaires avec un renforcement conséquent de la législation environnementale depuis quelques années. Dans le domaine social, un délégué syndical GrDF considère que la pression législative et étatique est le seul moteur de la RSE dans l'entreprise. *« S'il n'y avait pas cette contrainte gouvernementale (dont on considère qu'elle n'est pas du tout à la hauteur de ce qu'elle devrait être, mais qu'elle a le mérite d'exister) GrDF et GDF- SUEZ resteraient sur un aspect purement économique et n'iraient pas mettre des moyens par exemple pour les handicapés ».*

Pour certains managers, GDF SUEZ est attendue en tant qu'institution incontournable du paysage économique français sur les questions de DD sur lesquelles le groupe se doit d'être exemplaire car le DD s'est institutionnalisé, devenant un sujet de société incontournable, un sujet politique. On peut trouver dans certains propos une approche politique de la RSE.

« C'est pour des raisons sociétales, politiques, qui après peuvent avoir une incidence économique. Mais je pense qu'on suit un mouvement de fond, un mouvement politique, social, une forme de progrès, qui amène les entreprises à s'aligner peu ou prou sur cette thématique. Les entreprises du CAC 40 doivent avoir un rapport développement durable. Ça a été suscité par l'opinion publique, c'est un phénomène politique. » (Un cadre Dirigeant Délégation Régionale).

Les délégués syndicaux que nous avons interrogés ont manifesté leur scepticisme sur la réalité de la RSE-DD dans le groupe au-delà des discours et ont confié que les syndicats ne s'étaient pas aujourd'hui emparés de cette thématique, peu discutée dans les instances (mises à par les négociations sur des thèmes liés à la diversité H/F, senior, handicap). Certains ont souligné la difficulté à intégrer ce nouveau vocable.

« C'est du tout et du n'importe quoi. Ça englobe tellement de choses que je ne sais pas vraiment ce que ça veut dire, dans le fond. » (Un délégué syndical SHEM).

« Le problème est que derrière les mots, les actes ne sont pas à la hauteur. J'ai bon espoir ; en tout cas, les discours que j'ai entendus des différentes directions - dont la responsable du développement qui vient d'arriver et a l'air très motivée... Le problème est qu'on va toujours se retrouver devant un problème économique où on dit des choses, mais on n'a pas les moyens de les faire derrière. » (Un délégué syndical GrDF).

Si l'approche utilitariste centrée sur le business case du concept de RSE-DD domine dans notre corpus d'entretiens, l'approche éthique est présentée comme compatible. Nous avons été amenés en l'étudiant à distinguer une approche de l'éthique et des questions sociales explicite, portée par une culture de chartes chez SUEZ et une approche de l'éthique implicite, associée à une approche des questions sociales sous-tendue par une culture d'accords collectifs chez Gaz de France. L'approche éthique de la RSE-DD vient bouleverser les rôles dévolus à l'entreprise et aux syndicats

dans la culture de Gaz de France. Les approches de la RSE-DD dans le groupe nouvellement fusionné composent avec ces héritages.

Nous avons au cours de nos entretiens cherché à savoir si les personnes interrogées percevaient un lien entre les concepts de SP et de RSE-DD.

3.3 Les perceptions du lien ou de l'absence de lien entre les concepts RSE-DD et service public

Pour un cadre Dirigeant Délégation Régionale issu de Gaz de France, qui a connu au plus haut niveau l'émergence du terme de DD, François Roussely, qui était le Président d'EDF durant les années 2000, a fait admettre en interne que le DD était le nouveau nom du service public et par la même à GDF, en raison des liens à l'époque entre les deux entreprises.

« Il défendait beaucoup le développement durable comme une autre manière de rendre plus moderne le service public dont on parlait toujours jusqu'à présent. Avant, jusqu'à l'époque de Roussely, il y avait des « chasses gardées ». C'est-à-dire que le développement durable était le boulot de la Direction, et que le service public était le boulot des syndicats - en gros. Roussely a dit : « On se tend la main. On n'arrivera à progresser que si on travaille ensemble. On va tous parler de développement durable. Pour nous, c'est une autre manière de dire la même chose que ce que vous appelez service public. ». On retrouve là la volonté de moderniser l'entreprise en transformant le partage traditionnel des rôles syndicats/Direction déjà évoqué plus haut.

Pour ce cadre dirigeant, François Roussely a conclu un pacte avec les syndicats et particulièrement avec la CGT : l'acceptation de la modernité, de la transformation du SP, de l'internationalisation contre les 35H en 1999. Cet accord est à l'époque très avantageux et sans contrepartie apparente. Il octroie 20 jours de congés en plus et les salariés peuvent passer à 32h avec une retenue de 3% sur le salaire. *« Dans cet accord, ceux qui passent à 32h sont en plus auréolés : pour 6 passages, 1 emploi créé. ».* L'accord s'engage sur la création de 18 000 à 20 000 embauches sur 3 ans, ce qui va permettre à l'entreprise de faire entrer « du sang neuf » pour moderniser le SP. L'accord est sans contrepartie apparente mais le préambule porte en lui les germes des transformations à venir du SP et de l'internationalisation. *« Notre ambition est de moderniser le SP, de conquérir de nouveaux marchés et de gagner de nouveaux clients dans les domaines de l'ingénierie, de la production, du transport et de la distribution d'énergie. Par une politique de recherche dynamique, en réalisant de nouveaux projets en France, en Europe et dans le monde, nous resterons à la pointe de la technologie et de l'innovation. A cette fin, la transformation des entreprises est nécessaire. Elle suppose une adaptation permanente de nos métiers, de nos organisations, de nos services, en concertation étroite avec le personnel et ses représentants. »*

Pour ce cadre dirigeant, l'acceptation de l'idée de développement durable faisait partie de ce deal entre M. Roussely et la CGT pour transformer la culture « vieillotte » de SP vers la modernité en contrepartie des 35h.

Dans les premiers rapports DD, il est expliqué comment le service public contient les germes du DD. Dans le rapport DD 2003 de Gaz de France, le lien est clairement formulé. **« Le DD constitue pour Gaz de France une expression renouvelée de sa culture et de ses valeurs liées à ses missions de service public. Éthique, excellence, respect, solidarité et convivialité constituent les valeurs sur lesquelles Gaz**

de France fonde ses engagements. Partie intégrante de son identité, Gaz de France place le développement durable au cœur de sa stratégie et en fait un élément différenciant au moment où la concurrence sur les marchés de l'énergie s'accroît. » (p.2).

Nous avons vu que le DD à Gaz de France était essentiellement perçu dans ses dimensions utilitaristes par les Dirigeants et comme un concept compatible avec l'économie de marché. La dimension éthique de ce concept permet un pont avec la notion de SP, à un moment important dans l'histoire de l'entreprise, l'ouverture à la concurrence qui bouleverse l'identité du groupe. On peut remarquer que le premier rapport DD de GDF de 2002 ne fait quasiment pas référence au SP (une fois). Le terme monte en puissance à partir de 2003 pour prendre un place importante dans les rapports 2005, 2006 et 2007 (9 citations en 2003-2004, 25 en 2005, 18 en 2006, 24 en 2007), comme pour réaffirmer les valeurs de SP, au moment de la transformation en SA. De son côté, le contrat de SP conclu par le groupe avec l'Etat pour la période 2010-2013 fait longuement référence aux engagements en matière de DD contribuant ainsi à tisser un lien fort entre les deux concepts.

« En fait, pour Gaz de France, l'un des intérêts est que, tout d'abord, il n'y a pas de contradiction fondamentale entre le concept de développement durable et la notion de service public. On peut dire que l'un était dans la continuité de l'autre, le développement durable dans la continuité du concept de service public. Cela présentait un avantage, c'est que ça ne percutait pas la culture. Mais il y avait un inconvénient, c'est le fait que les gens disent : « finalement le développement durable c'est le service public, il n'y a rien de neuf à faire ». Enfin, il vaut mieux être dans cette situation-là que d'être en percussion de cultures... Avec l'idée qu'on fait du service public depuis cinquante ans et que le développement durable est la même chose, la résistance est plus insidieuse ; c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'objection, on dit : « de toute façon, on le fait déjà » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

L'inconvénient aurait pu être de tomber dans le syndrome de M. Jourdain et de freiner toute politique volontariste d'amélioration continue en matière de DD. A priori, le groupe a su se prémunir de cet écueil car si le DD et le service public partagent des racines communes, le DD est perçu comme étendant la notion de SP.

« La dimension du développement durable est bien plus vaste que l'ancienne dimension de service public. L'ancienne dimension de service public était uniquement un contrat de concession à gérer, des clients à desservir en gaz, des travaux à faire pour que le gaz arrive toujours, la facturation, etc. Mais il n'y avait pas du tout de dimension environnementale ni de dimension sociétale. On ne s'engageait pas à prendre des apprentis au Mirail, etc. La collectivité, on lui fournissait le gaz, point final. C'était ça le service public. Tout ce qu'on garantissait, c'était l'égalité de traitement, c'est-à-dire qu'on faisait payer le même prix à tout le monde et que tous ceux qui demandaient le gaz étaient traités de la même manière. L'intervention et le délai d'attente étaient les mêmes pour tout le monde. C'était ces critères purement utilitaires. Ça, c'était jusqu'à ce qu'on utilise le mot « développement durable », jusqu'en 1995 ou 2000. Depuis 2000, il y a d'autres choses dans notre relation : le fait de faire des économies d'énergie, d'avoir des actions sociétales, de prendre des salariés issus des quartiers... C'est un enrichissement très net, partant de certaines choses qui existaient déjà. C'est une extension et un approfondissement très nets par rapport à ce qui se faisait jusqu'à présent. » (Un cadre Dirigeant Délégation Régionale).

Certains notent que l'entreprise de SP, parée traditionnellement aux yeux des parties prenantes de valeurs humaines, se doit d'être exemplaire en matière de DD.

« C'est encore plus vrai chez GDF parce que je pense qu'on est une entreprise qui a partagé une longue histoire avec la Nation, comme on dit. On est nés en 1946, EDF et GDF ont été pendant des années, comme La Poste ou la SNCF, des entreprises qui ont évolué avec les gens, qui ont une légitimité qui n'est pas discutable, qui ont des valeurs humaines tout à fait particulières. Si on n'est pas exemplaire là-dedans, je pense que ça ne va pas le faire. D'ailleurs, Mestrallet le dit. De toute façon, il nous met un petit peu la pression quand il dit qu'on doit être exemplaire dans la démarche RSE. Il veut qu'on ne montre pas que l'Europe n'est qu'un grand marché. Il y a autre chose. » (Un cadre BEF CHP).

Les entreprises de SP ont toujours été des terrains d'expérimentation sociale et des vitrines politiques pour l'Etat. « EDF et GDF sont des vitrines politiques. A partir du moment où le Gouvernement décide de mettre en œuvre une politique... On l'a vu pour les 35 heures ; lorsqu'il s'est agi de mettre en place les 35 heures, on a commencé par EDF. » (Un cadre mixte ErDF-GrDF).

« Dès qu'il y a quelque chose à faire et dès qu'il faut faire exemple, dans ce pays, on se tourne vers des grosse entreprises telles que les nôtres, qui étaient en plus dans un lien contractuel très fort avec l'Etat - puisqu'à Gaz de France et à EDF, c'est quand même l'actionnaire principal. » (Un cadre RH GrDF).

« Je ne vois pas une entreprise de service public, ou qui a des missions de service public, qui ne serait pas dans cette logique. Ce serait, pour moi, un peu antinomique. » (Un cadre terrain CHP).

Certaines filiales issues de SUEZ comme COFELY ou INEO ne s'approprient pas le concept de SP qui ne fait pas partie de leur histoire et qui leur paraît étranger au monde concurrentiel dans lequel ils évoluent et de ce fait, les managers ne perçoivent pas de lien entre SP et DD. Les managers de ces filiales mais aussi certains managers rencontrés à GrDF considèrent qu'aujourd'hui, le DD est devenu une attente des parties prenantes adressée à toutes les entreprises et qu'il n'y aurait de ce fait pas de spécificité particulière pour les anciennes entreprises nationalisées.

Le DD représenterait ainsi la « licence to operate » de toute entreprise et il n'est dans ce cas pas évident que GDF SUEZ soit plus particulièrement en avance de par son histoire que d'autres grands groupes. Pour un cadre Dirigeant RH Siège GDF SUEZ, les entreprises héritières d'une culture de SP n'ont pas toujours su utiliser ce terreau propice en matière de DD et elles ne sont pas aujourd'hui à la pointe dans ce domaine en termes de responsabilité sociétale comme peut l'être Danone. « Finalement, les entreprises dites de service public ou d'utilité sociale ont perdu le leadership au bénéfice de quelques grandes catégories d'entreprises. [...] Vous avez les grandes entreprises de production de produits, notamment de produits agroalimentaires Danone s'est adapté aux nouvelles caractéristiques de ses consommateurs. Vous avez L'Oréal qui a fait la même chose.... ».

Dans nos entretiens, les managers énergéticiens nous ont souvent fait remarquer que paradoxalement peut-être, l'appartenance au SP avait pu constituer un frein à l'engagement d'entreprises comme Gaz de France dans les énergies renouvelables en raison du principe de spécialité. En vertu du principe de spécialité, dès lors qu'une entreprise est nationalisée et n'entre pas dans le secteur concurrentiel, elle ne peut pas avoir d'autre mission que son activité principale, en l'occurrence la fourniture de gaz.

« Avant l'ouverture des marchés, on était dédié au gaz. Le fait d'aller sur l'électricité signifiait qu'on allait sur le domaine de l'autre, en quelque sorte. L'ouverture des marchés nous a donné cette possibilité. Depuis cet été, nous proposons des offres Dolce Vita liées au photovoltaïque, avec de la revente d'énergie qui se fait à EDF. [...] C'est parce que GDF est privatisé que GDF peut s'intéresser aux énergies renouvelables. Et c'est une nécessité pour GDF de faire autre chose que vendre du gaz. Le maintien du statut public est une des raisons qui explique le retard de la France en matière d'énergie renouvelable. » (Un cadre Délégation Régionale).

Il apparaît que le lien entre les deux concepts est avant tout perçu dans les filiales issues de Gaz de France mais les avis sont globalement plus contrastés qu'à La Poste car le DD est appréhendé globalement aujourd'hui comme un impératif pour toute entreprise, et particulièrement dans les secteurs d'activité du groupe. Une entreprise héritière d'une culture de SP se doit dans cette optique d'être simplement plus exemplaire. Si le DD et le service public partagent des racines communes dans la prise en compte de l'intérêt général, le DD est cependant perçu comme étendant la notion de SP dans les dimensions sociétales comme dans les dimensions environnementales.

La dimension éthique de ce concept permet de dresser un pont avec la notion de SP et les Dirigeants de Gaz de France l'ont compris au plus haut niveau, au tournant de l'entrée dans l'économie de marché qui constitue un bouleversement identitaire. Dans ce contexte, les concepts RSE-DD vont être utilisés dans une stratégie de légitimation comme nous l'analyserons dans la partie suivante.

4 L'utilisation des concepts de RSE et de DD comme vecteur de légitimation auprès des parties prenantes en interne et en externe sur le territoire

L'entreprise Gaz de France a connu des changements considérables depuis 2004 :

- la transformation en SA et l'ouverture des marchés ;
- la filialisation de GrDF en 2008 ;
- la gestion complexe de la proximité d'identité et du mixage de certaines activités encore aujourd'hui avec ErDF ;
- la gestion au contraire du « démixage » pour les activités gérées par les commerciaux de la Branche Energie France Clients Habitat Professionnels ;
- les bouleversements des relations sociales construites avec les syndicats ;
- la fusion avec une entreprise de culture commerciale et internationale comme SUEZ en 2008.

Longtemps, Gaz de France a construit son identité de son statut d'entreprise de SP et de ses liens ténus avec EDF, dans un contexte recentré sur la France. Cette identité forte lui garantissait sa légitimité tant en interne qu'en externe. C'est désormais autour des concepts de RSE-DD et d'éthique que le nouveau groupe tente de forger une nouvelle identité commune et de gagner sa légitimité tant en interne (point 1) qu'en externe (point 2). Nous développerons la question de la légitimité interne dans le point 1 à partir notamment de l'exemple éclairant de la labellisation RSE et la question de la légitimité externe en France et à l'étranger dans le point 2. Cette légitimité, cette acceptation sociétale, est aujourd'hui vitale pour le développement du nouveau groupe en France

comme à l'international. Nous concluons cette partie en montrant que le DD est utilisé pour fédérer les salariés du groupe et comme un levier de consolidation des nouvelles organisations dans le contexte de la fusion.

4.1 Retrouver une légitimité en interne

L'idéologie professionnelle du service public a longtemps constitué le ciment de l'identité des salariés d'EDF et de GDF. Elle est bien entendu fissurée par l'ouverture des marchés et la refondation des rapports sociaux et du compromis social entre Direction et syndicats. Comme nous l'avons vu, la culture consensuelle des chartes apportée par SUEZ n'est souvent pas comprise par les salariés issus de Gaz de France. Les chartes cherchent à réguler les comportements des salariés. Chez SUEZ, la charte éthique dessine une image lisse de l'entreprise réunie autour de valeurs présentées comme partagées et autour desquelles les salariés sont invités à se souder. Aux collectifs de salariés et aux relations de pouvoir entre la Direction et ces collectifs de salariés représentés par les syndicats, se substituent des relations plus individualisées entre des managers et des salariés appelés à se responsabiliser autour de valeurs communes, grâce à la palette d'outils de gestion des ressources humaines issus de l'entreprise privée : gestion des compétences par le biais d'entretiens annuels qui se substitue à la gestion statutaire par exemple (Tixier, Mauchamp, 2000).

Un cadre de COFELY nous décrit cette tendance à la responsabilisation de chaque échelon hiérarchique, apparemment plutôt bien intégrée dans cette filiale, conformément au dispositif éthique de SUEZ. *« Ce qu'on fait au niveau de la responsabilité des salariés, au-delà de leur comportement, c'est que tous les salariés en situation de hiérarchie signent une délégation de responsabilité dans laquelle sont déclinés leurs obligations, leurs devoirs et leurs droits. Chacun doit la signer dès l'instant qu'il est en situation de hiérarchie. Cela part du contremaître vers l'ingénieur d'exploitation, de l'ingénieur d'exploitation vers le directeur d'exploitation, du directeur d'exploitation vers moi, de moi vers mon patron, et ainsi de suite. Tous les salariés, hormis les techniciens d'équipes qui, eux, n'ont pas de hiérarchie, la signent. Ils la signent au regard de leur contremaître. Donc, l'ensemble des collaborateurs signent une délégation de responsabilité, et donc de comportement. Ils s'engagent à respecter les règles éthiques de la société, les règles de fonctionnement, à avoir un comportement convenable, des tenues vestimentaires convenables, propres, à être respectueux des règles sociales, des règles de comportement, du code de la route... »* (Un cadre Dirigeant COFELY).

Les représentants syndicaux de culture de SP conçoivent ces nouvelles pratiques comme participant à la destruction des collectifs identitaires à laquelle se substitue une relation individualisée manager-managé et une forme de responsabilisation de tous qui mettrait mal à l'aise certains salariés.

« Les mentalités ont beaucoup changé. C'est beaucoup plus individualiste que ça ne l'était avant. Mais l'entreprise fait aussi tout pour diviser, ce qu'on ne ressentait pas dans l'ancienne culture (SNCF) que j'ai connue, où avec les chefs c'était hiérarchisé mais il n'y avait pas le même fossé que maintenant. Moi, je trouve que c'était peut-être plus hiérarchisé mais plus humain; si on voulait avoir le contact, on devait passer par la hiérarchie, mais on pouvait aller jusqu'au bout. Et il me semble que dans le dialogue que l'on avait après avec la personne en haut de la chaîne, il y avait un respect, il y avait une compréhension. Alors que dans ces grands groupes, on croit que c'est bien structuré et que c'est bien, il y a tout un tas de chartes et tout. Je trouve efficaces et nécessaires certaines consignes et documentations qui existaient dans le temps. Elles n'existent plus, elles sont plutôt transformées dans des chartes où on fait partager les salariés alors qu'ils ne sont que des acteurs. On communique avec

eux et on leur fait croire qu'on l'a fait avec eux, mais... Il y a un transfert de responsabilité à travers ces papiers, qui mettent mal à l'aise les gens. » (Un délégué syndical SHEM).

Un délégué syndical GrDF insiste sur cette individualisation des relations. *« Après, il y a l'évolution des relations entre personnels : elles sont devenues, comme dans beaucoup d'endroits malheureusement, beaucoup plus individualistes. On a perdu ce côté, je dirais, paternaliste et social que l'on avait. Par exemple il y a 30 ans, une embauche se faisait en direct. Le directeur ou le chef d'agence avait besoin d'un releveur, il disait : « Madame X, vous ne connaissez pas quelqu'un ? - Oui, j'ai mon cousin, j'ai ma nièce ; - Ah bon, faites la venir » et il l'embauchait. Maintenant c'est fini, ça passe par des cabinets de recrutement [...] Après, il y a le côté individualiste des agents, qui maintenant (mais ça c'est général à la société) ne pensent que pour eux. Par exemple nous, il y a 30 ans que je suis entré dans l'entreprise, on faisait des matches amicaux de foot, de pétanque, de rugby... Le soir, tout le monde venait, on faisait des grillades, on s'amusait. Maintenant, c'est fini. A 5 heures moins le quart ou à 5 heures, tout le monde s'en va. Vous ne pouvez plus motiver les gens dans cet esprit collectif. Alors, pourquoi ? Parce que, je vais être franc, il y avait beaucoup de postes. Un gars qui n'avait pas un poste, il savait que 6 mois après, il y aurait un poste qui se libérerait. Maintenant, il y a tellement peu de possibilités que les gens sont un peu comme quand vous jetez un os dans une meute, ils sont plutôt prêts à écraser l'autre pour essayer d'avoir l'os. » (Un délégué syndical GrDF).*

La filialisation de GrDF et la refonte des équipes dans les plateaux clientèles dans le Gaz ont bouleversé les relations collectives instaurées jusqu'alors entre les salariés : des collègues sont devenus concurrents et certains ont dû intégrer une logique commerciale dans leur activité.

« Ils imposent aux gens (comme dans la branche Commerce Gaz), des plateaux clientèle avec des cadences, du rendement. A Toulouse par exemple, à l'agence Héraclès, vous aviez en bas les agents d'intervention, à l'étage vous aviez des plateaux, après vous aviez les services clientèle. Tout le monde se connaissait et on travaillait pour la même entreprise. Maintenant, on travaille pour une entreprise concurrente. » (Un délégué syndical GrDF).

Le statut qui soudait les salariés n'est plus partagé car des pans d'activité sont sous-traités, par exemple chez des prestataires externes, des centres d'appels multi-cartes, une partie de cette activité étant externalisée. Au sein même du groupe coexistent des conventions collectives différentes et le statut protecteur des industries électriques et gazières n'est réservé qu'à une partie du personnel.

« Le groupe communique en disant qu'il essaie de faire l'équité pour tous les salariés, mais il est bien content qu'il y ait de grosses différences entre les salariés du groupe. On fait tous partie d'un groupe, mais avec chacun des différences qui sont énormes et qui vont avec des avantages du simple au double, et même pire. Prenez dans le groupe SITA, les éboueurs qui ramassent les poubelles... sur la pénibilité ça n'existe pas chez eux, les salaires sont au raz des pâquerettes, le management n'est pas du tout fait comme dans les autres boîtes... Il n'y a pas d'équité. Donc quand on parle d'équité, sur des plaquettes, dans GDF SUEZ, pour moi il n'y en a pas du tout. Sur une entreprise comme la SHEM, en interne à l'entreprise, on peut le retrouver, il y a des correspondances. Mais au niveau du groupe, ce n'est pas vrai. » (Un délégué syndical SHEM).

Face à l'impact des réorganisations, profondes dans les centres d'appel, qui (comme nous l'avons vu lorsque nous avons abordé les questions de bien-être au travail) sont en complète restructuration avec un projet en cours pour passer de 31 à 13 centres, la Direction a souhaité montrer qu'elle n'en perdait pas pour autant ses valeurs de SP, en s'engageant dans une labellisation RSE spécifique au secteur de la relation clients.

« En 18 mois, il s'est passé plein de choses. On a changé d'ère. Il a vraiment fallu accompagner tout ça. Justement, ce label nous permettait d'insister sur le fait que malgré tout ça, on avait nos valeurs, on était attachés à nos valeurs. Ce qui était intéressant, c'est que lors de la fusion par exemple, on a embarqué nos valeurs humaines. On est quand même une entreprise réputée pour ça aussi. Le dialogue social, etc., on l'a embarqué avec tous ces événements. C'est quand même important. [...] C'est pour ça qu'on a sauté sur ce label. Donc, ce n'est pas parce que les environnements changent, ce n'est pas parce qu'il faut vendre, qu'on a changé d'époque et qu'on est en concurrence, qu'on oublie le reste, qu'on est des négriers et qu'on fouette... » (Un cadre Dirigeant CHP).

Le Label RSE du secteur de la relation clients

Le label RSE a été lancé par le Ministre Jean-Louis Borloo le 14/12/2004 pour promouvoir les entreprises socialement responsables du secteur de la relation clients.

4 acteurs sont impliqués dans ce label :

- La Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- L'AFRC (Association Française de la Relation Client)
- Le SP2C (Syndicats des Professionnels des Centres de Contact)
- Les organisations syndicales représentatives au plan national (CFDT, CGT, FO, CFTC, CGC)

L'Association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale de la Relation Client (**ALRS**) a été créée en novembre 2007. Le comité de labellisation comprend des représentants des 4 acteurs fondateurs, un représentant de l'ANDRH, 1 médecin du travail, 1 représentant des 2 associations de consommateurs (AFUTT et ASSECO CFDT). Le label peut être décerné dans **3 catégories : Services intégrés, Prestataires externes ou Donneurs d'ordres.**

Le processus de labellisation

L'ALRS reçoit la candidature d'une entreprise au Label Responsabilité Sociale. Le comité de labellisation valide l'éligibilité de l'entreprise postulante. Après acceptation du devis de l'audit par l'entreprise postulante, l'ALRS envoie à l'entreprise un dossier de candidature en fonction de sa catégorie puis mandate un cabinet d'expert externe (Ernst & Young) pour analyser les pièces envoyées par l'entreprise candidate et dispenser un audit in situ sur un échantillon des sites de Relation Client de l'entreprise (rencontre des IRP, etc...). Une fois l'audit terminé, le cabinet d'audit restitue ses conclusions et note le candidat sur chaque item afin d'émettre une recommandation au comité de labellisation. Le comité alors procède à un vote à bulletin secret à la suite duquel le label est octroyé ou non à la majorité de ses membres présents pour une durée de 3 ans.

25 entreprises sont labellisées en 2010 parmi lesquelles France Telecom, EDF, GDF SUEZ, Société Générale pour la catégorie centre intégré ; Canal+, EDF, GDF SUEZ pour la catégorie donneurs d'ordre et une vingtaine de prestataires internes multi-fournisseurs.

GDF SUEZ est à la fois prestataire intégré et donneur d'ordre dans la mesure où le groupe externalise certaines activités de relation clientèle téléphonique auprès de prestataires indépendants, en France uniquement. Le groupe a obtenu le label dans la catégorie prestataire intégré en 2008 et donneur d'ordre en 2010.

La direction de l'entreprise et ses managers tirent une fierté de cette labellisation qui traduit les efforts d'une politique sociale dans un métier par essence difficile.

« Ce qui est important, c'est que quasiment un appel sur deux atterrit à un prestataire extérieur. Donc, l'idée de ce label « donneur d'ordres » est de dire : « Hormis les exigences de performance qu'on a avec vous, ce qui est normal (on attend un certain nombre de ventes, on attend que vous preniez nos clients, qu'ils soient satisfaits), on va aussi avoir une relation pérenne avec vous, de confiance. Par exemple si on a une nouvelle offre qui va sortir dans quelques mois, on se voit suffisamment régulièrement pour vous le dire, pour vous prévenir qu'une nouvelle offre va sortir dans trois mois et qu'on aura besoin de former vos collègues. On ne veut pas vous mettre le couteau sous la gorge, il faudra le prévoir dans vos plannings généraux, etc. ». On anticipe, on fait en sorte que ça se passe bien. Ça, c'est la relation RSE donneur d'ordres. On a une responsabilité sociale vis-à-vis de nos prestataires. » (Un cadre Dirigeant CHP).

« Sur les conditions de travail chez nous, on est à 82,5 sur 100 alors que la moyenne des entreprises comparables est de 75. Donc, on est globalement plutôt pas mal. On finit avec 82,5 sur 100, ce qui était la meilleure note jamais obtenue. Il n'y a jamais eu de 82,5 sur 100, jamais. [...] Et maintenant, il faut l'entretenir. Donc les gens sont contents, ils sont fiers. J'ai participé à des web conférences avec les salariés de différents plateaux. Il y a eu des questions-réponses. Ce n'est pas le monde de Oui-oui ici, ce n'est pas le paradis terrestre, il y a encore beaucoup de choses à faire. Il y a encore beaucoup de progrès à faire, et tout le monde doit s'y atteler. Il ne faut pas baisser la garde. Mais flûte, regardons quand même notre état, regardons ce qui se passe autour et soyons fiers de ça ! » (Un cadre Dirigeant CHP).

Ce label avait été considéré comme stratégique par la Direction pour redorer l'image de l'entreprise en interne et en externe, au moment de l'entrée réelle de la branche dans l'économie de marché, et un cadre Dirigeant a été affecté à temps plein sur ce dossier.

Dans d'autres secteurs d'activité du groupe, le DD renforce la légitimité de certains métiers pénibles dans la gestion des déchets dont il améliore l'image.

« On a filmé différents salariés en leur demandant : « c'est quoi votre métier ? ». Le fait de dire : « je fais du déchet », le gars qui est derrière le camion et qui collecte une poubelle, la personne peut se dire qu'elle ne va pas oser dire qu'elle fait ça... Mais on constate quand même aujourd'hui une certaine fierté - je ne sais pas si le mot est juste... ça dépend du métier - mais en tout cas, on constate le fait qu'on ose le dire aujourd'hui parce qu'on a le sentiment de contribuer à quelque chose qui a un intérêt pour la société (recycler du déchet, valoriser du déchet). Des gens qui sont aujourd'hui sur des centres de tri n'ont aucun problème à voir défiler pendant la journée des écoles ou des gens qui viennent à des journées portes ouvertes. » (Un cadre Dirigeant SITA).

GDF SUEZ est fier de préciser qu'il est leader en 2010 du secteur des « utilities » en gestion des ressources humaines selon VIGEO « Selon le dernier classement de VIGEO, GDF- SUEZ se classe leader

du secteur des utilities en matière de gestion des ressources humaines et parmi les cinq entreprises les plus performantes en matière de responsabilité sociétale. Cette évaluation porte sur six grandes thématiques : l'environnement, les ressources humaines, les droits de l'Homme, le développement local, la gouvernance et le comportement commercial. » (Communiqué de presse du 17/06/2011).

Plus généralement le groupe, dans ses rapports de DD et dans ses communications, cherche à prouver sa légitimité tant interne qu'externe en montrant qu'il figure dans des indices de notation sociétale. *« En janvier 2010, GDF SUEZ a été noté « A » par Innovest, leader mondial de l'analyse et de la notation sociale et environnementale. SUEZ Environnement a rejoint le 17 septembre 2010 les indices Advanced Sustainable Performance Indices Eurozone® et l'Ethibel Sustainability Indices Excellence Europe » (Rapport DD 2010 : 25).*

4.2 Retrouver une légitimité en externe

Le renforcement de la légitimité externe est l'un des 3 axes de la politique DD du groupe formalisé ainsi : *« garantir la pérennité et l'acceptabilité locale de nos activités ».*

« Le premier aspect de la responsabilité, c'est tout ce qui tourne autour de l'ingénierie sociétale liée à nos installations : comment elles sont acceptées par les populations, les politiques de concertation avec les parties prenantes autour de nos installations notamment. C'est le premier point. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

L'acceptabilité sur le territoire est un enjeu majeur pour l'entreprise en France comme à l'étranger. Une entreprise comme Gaz de France hérite d'un rôle d'aménagement du territoire encore rappelé dans le contrat de SP 2010-2013. En France, GDF SUEZ a compris que sa politique sociétale et territoriale en termes notamment d'emploi de proximité, plus globalement englobée dans sa politique RSE-DD, pouvait favoriser cette acceptabilité par les parties prenantes, favorisant l'obtention de marchés.

Au sein de la Direction du DD existe un service consacré spécifiquement à la responsabilité sociétale qui édite d'ailleurs un catalogue des actions responsables du groupe. *« La question sociétale, pour nous, n'est pas un gadget : c'est la garantie de notre légitimité ou pas. Si on n'a pas des politiques sociales qui sont adaptées- ce qu'on appelle le soutien aux clients démunis, participer à l'accès à l'énergie pour les populations les plus pauvres -, si on n'a pas ce type de programme, on n'a pas de légitimité et donc on n'a pas de nouveau contrat ».* (Un cadre Dirigeant DD Siège).

« Garantir l'acceptabilité et la pérennité de nos activités : Ce n'est pas naturel. A un moment donné quand vous cherchez à faire un EPR quelque part par exemple, c'est un peu compliqué quand même, il faut y arriver. Une ligne THT ou une ligne 400000 volts dans une vallée entre la France et l'Espagne. C'est assez compliqué et 9 fois sur 10 ça ne va pas se faire parce que l'opinion publique ne veut pas donc politiquement c'est infaisable. Donc l'industriel, lui, il faut bien qu'il compose avec tout cela. » (Un cadre Délégation Régionale).

« Donc garantir l'acceptabilité et la pérennité de nos activités, c'est se comporter en entreprise solidaire, participer à l'économie locale en favorisant les emplois de proximité, le recours à des fournisseurs locaux, voilà. Derrière on voit le syndrome de la délocalisation, donc il y a quand même des choix forts. Nos centres d'appels, est-ce qu'on les met en Inde ? On a pris à un moment donné la décision d'externaliser une partie importante de nos centres d'appels, donc on externalise en France,

la question d'après, pour des problématiques de coûts, est-ce qu'on délocalise ? Alors la réponse est non. » (Un cadre Délégation Régionale).

« Qu'est-ce qui va faire que je suis choisi par un donneur d'ordres. On est en train de répondre à un appel d'offres d'un milliard deux d'euros sur six ans pour l'administration pénitentiaire. La différence par rapport à la concurrence, elle va se faire sur le travail pénitentiaire, donc comment on fait travailler les détenus dans la prison et sur l'insertion, comment on embauche des détenus. L'enjeu il est là. Il n'est pas sur le business. En tant que client, qu'est ce qui me fait choisir entre les trois opérateurs dans un marché mature. Ce n'est pas le produit, c'est le même. » (Un cadre Délégation Régionale).

D'autre part, avec l'avènement de la société de la communication, des erreurs de positionnement sociétal dans une région du monde peuvent altérer l'image de l'ensemble d'un groupe.

« VEOLIA, ils sont en train de construire avec Alstom le métro de Jérusalem. Il y a des lignes qui desservent des colonies, et il y a des ONG palestiniennes qui ont plombé le sujet, et donc aujourd'hui ça leur pose problème sur d'autres territoires, sur d'autres business. Ça veut dire que quelque chose que vous faites à Stockholm qui n'est pas, comment dire, qui n'est pas acceptable, à l'autre bout de la planète, ça peut se répercuter, les acteurs peuvent dire : moi je ne bosse pas avec une entreprise comme ça et on en choisit une autre. » (Un cadre Délégation régionale GDF SUEZ).

Dans un premier point, nous développerons la question de la légitimité du groupe à l'étranger avant de nous concentrer sur les remises en cause de la légitimité externe du groupe en France.

4.2.1 La légitimité du groupe à l'étranger

L'image du groupe SUEZ a été écornée en Argentine avec la décision de l'Etat Argentin de renationaliser l'eau, après 3 années de présence de l'opérateur privé. GDF SUEZ cherche aujourd'hui à tirer les leçons de ce type d'échec en développant les relations avec ses parties prenantes ou des actions emblématiques sociétales pour favoriser son acceptabilité.

« De plus en plus d'ailleurs, les contrats intègrent des dimensions sociétales. C'est ce qui fait la différence. Parce qu'au niveau technique, les grands opérateurs ont à peu près tous les mêmes techniques, il n'y a pas une très grande différence. Mais sur le plan ingénierie sociétale (ce qu'on peut faire notamment pour les populations pauvres à proximité de nos installations), on fait une grande différence dans les appels d'offres. L'expérience du groupe notamment en Argentine ou en Bolivie où on avait des concessions, est qu'on n'avait pas réussi à très bien traiter les questions hors concessions. En fait, la pression est venue des concessions. Ça a fait une pression politique qui a pesé sur nous, opérateur de service public, dans le cadre de la concession. Et au bout d'un moment ça devenait une source de pertes très importantes pour nous. On a souvent quitté ces endroits. Mais ça ne dépend pas que de nous, ça dépend des pouvoirs publics. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

« Quand on a une concession électrique, une concession d'eau ou d'assainissement, on essaie aussi de traiter la question de l'habitat informel, ou clairement des bidonvilles [...] La question de l'accès aux services essentiels dans les bidonvilles est une question très importante, d'abord pour répondre à notre responsabilité sociétale mais aussi pour sécuriser nos propres investissements dans la concession. Ce sont les pouvoirs publics qui nous donnent la concession, ce n'est pas nous qui la décidons. Ils la donnent sur un périmètre urbain, et dans le périurbain, il y a un certain nombre de

zones informelles et de bidonvilles qui découvrent l'inégalité d'accès. C'est-à-dire que nous, on le fait sur l'urbain classique dans le cadre de la concession qu'on nous a donnée. Mais autour, on a des bidonvilles qui ne sont pas alimentés. Ça fait une tension très forte, parce que ça développe un sentiment - et ce n'est pas qu'un sentiment, c'est une réalité - d'inégalité d'accès aux services essentiels. Donc, on le fait de façon souvent volontaire, ou parfois c'est inclus dans la réponse à l'appel d'offres. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

4.2.2 La légitimité du groupe en France

Parce qu'ils sont entrés dans le secteur concurrentiel, la légitimité des acteurs historiques est parfois remise en question en France par les élus des collectivités locales qui font le choix d'un fonctionnement en régie.

« C'est une tendance récente. C'est une réappropriation par les collectivités locales, à leur propre compte, du service public, en écartant l'entreprise. parce qu'ils ont du personnel et parce qu'ils s'imaginent que ça coûterait peut-être moins cher à la collectivité que de passer par une entreprise historique comme EDF ou comme GDF SUEZ, qu'ils considèrent aujourd'hui comme étant entrées dans une ère ou une époque où ce sont des entreprises comme les autres. Mais c'est une vue à court terme. En régie, comment allez-vous gérer l'après-horaire, après 17 heures, l'astreinte, certains points de technicité ? Ce sont des prestations complémentaires, mais c'est une vision d'utilisation d'un personnel pour une énergie qui semble être du domaine public (l'eau, l'électricité, le gaz). » (Un cadre Délégation Régionale).

Si ces débats concernent les différentes « utilities », ils restent modérés pour le gaz et l'électricité qui apparaissent comme des métiers techniques où les enjeux des investissements sécuritaires sont incontournables. Ils se cristallisent en revanche sur le secteur de l'eau, qui véhicule l'image d'une ressource naturelle, une forme de bien commun.

En France, la légitimité des acteurs privés dans le secteur de l'eau est contestée par des associations et des municipalités de plus en plus nombreuses. La gestion directe en régie a le vent en poupe dans le secteur de l'eau, et même si c'est dans une moindre mesure, dans le secteur des déchets.

4.2.2.1 Le retour des régies en France : la décrédibilisation du secteur de l'eau

La gestion privée du secteur de l'eau en France est décriée depuis quelques années, tant par des mouvements associatifs que par des élus qui revendiquent une gestion municipale publique de ce bien essentiel. Pourtant, les 3 majors (aujourd'hui Veolia, SUEZ Lyonnaise des Eaux et la Saur, mais anciennement Compagnie Générale des Eaux puis Vivendi, Lyonnaise des Eaux et Bouygues) avaient connu un important succès en France jusqu'à la fin des années 1970 puisqu'elles détenaient plus de 50% de la distribution d'eau face aux régies municipales. Elles vont être éclaboussées par différents scandales politico-financiers, notamment la Lyonnaise des Eaux à Grenoble⁶⁹. Une vision de grandes multinationales qui font des profits en augmentant de façon abusive les tarifs de l'eau, aux comportements opaques, se répand. Différents ouvrages ont dénoncé un monde quasiment mafieux des majors de l'eau, notamment le livre coécrit par Jean Luc Touly, fondateur de l'Association pour

⁶⁹ En 1994, Alain Carignon député-maire de Grenoble est condamné puis incarcéré pour abus de biens sociaux pour avoir privatisé l'eau de sa ville au profit de la Lyonnaise des Eaux en contrepartie d'avantages matériels.

un Contrat Mondial de l'Eau, salarié de VEOLIA et numéro 2 de la CGT Ile de France, « *L'Eau de Vivendi, les vérités inavouables* », (Stefanovitch, 2005).

Dans ce contexte et avec la volonté de réduire le prix de l'eau, plusieurs municipalités après Grenoble, Castres, Cherbourg, privilégient la gestion en régie, jusqu'à la ville symbolique de Paris en 2008.

« La remunicipalisation annoncée par le maire de Paris est, pour les deux grands opérateurs qui se partagent le marché de la capitale, Lyonnaise des eaux, filiale de SUEZ Environnement sur la rive gauche de la Seine, et Veolia eau, ancienne Générale des Eaux, rive droite, un coup dur. D'abord en termes financiers. [...] La décision atteint aussi l'image de ces deux entreprises. Toutes deux faisaient de leurs contrats avec Paris un argument commercial auprès de leurs autres clients, en particulier étrangers. Elles peuvent aussi craindre que l'exemple parisien soit suivi par d'autres collectivités. » (Isabelle Rey-Lefebvre, Le Monde, 24 novembre 2008).

Nos interlocuteurs en région ont conscience de la dégradation de cette image.

« La seule difficulté qu'on ait, c'est que l'on a besoin de mieux structurer la relation avec les associations opposantes, on va le faire en 2010. On se fait parfois agresser, voire insulter pour être gentil là-dessus par des gens qui nous attaquent sur notre cœur d'activité, même sur notre légitimité, et ça, cela nécessite à mon avis une relation plus construite que uniquement dire je dialogue, on parle de l'eau, du prix, etc. On est sur des questions de légitimité à intervenir dans ce domaine : pourquoi une entreprise privée fait du service public. On est sur des questions extrêmement sensibles pour nous mais aussi, très destructrices de valeurs, au sens réel du terme, pour nous en tant qu'entreprise mais aussi pour les salariés qui se font agressés et qui ne vivent pas bien du tout cette évolution des associations que l'on peut percevoir. C'est plutôt le service public qui revient à la mode au sens réel du terme, donc cela nécessite d'autant plus d'explications et d'informations sur notre métier. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

L'affrontement est parfois violent et les acteurs des métiers de l'eau savent désormais qu'ils doivent impérativement soigner la qualité des relations avec leurs parties prenantes.

« On est beaucoup plus agressé depuis 3-4 ans. Comment on peut répondre à ces agressions qui mettent en cause même notre légitimité et là, on a tout un travail qu'on vient juste de commencer, un travail en interne et dans ce centre, je souhaitais qu'on mobilise tous les encadrants, y compris les encadrants intermédiaires qui sont les responsables de secteur sur le terrain pour réfléchir à la façon dont on va pouvoir se motiver pour gérer cette problématique spécifique. Comment j'associe ces associations ou comment je contrecarre leurs affirmations si elles sont fausses ? Il faut y aller, oser la controverse si c'est la seule façon. Quand on perd un contrat pour des affaires de corruption, ça fait partie du jeu. Mais là, on est aussi sur une démarche politique au sens négatif du terme et il faut qu'on intègre aussi dans notre réflexion sur les parties prenantes qu'on n'a pas que des gentils. On a aussi des gens qui manipulent, qui jouent, dont l'objectif n'est pas de travailler sur le développement durable mais qui ont pour objectif de détruire ou de casser ou de nous mettre dans une logique d'affrontement et ça, il faut qu'on apprenne à le gérer. Il faut que l'on structure cette démarche de relations avec les parties prenantes plus qu'on ne l'a jamais fait. C'est une opinion minoritaire mais qui fait beaucoup de bruit donc cela finit par avoir des effets assez néfastes. Les relations avec les élus

peuvent être plus difficiles car ces associations les mettent en porte-à-faux autant que nous. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

L'affirmation d'une prise en compte du DD dans le cœur des métiers est la solution qui a été imaginée pour regagner une légitimité.

« Aujourd'hui une des façons de se réapproprié quelque part notre métier de service public entre guillemets, c'est de se faire accepter par nos partenaires, c'est justement de rentrer dans cette démarche (DD) [...]» Si les gens nous acceptent, on n'aura pas de problème pour faire notre travail au quotidien. Aujourd'hui il faut que l'on redémontre que notre rôle peut être supérieur à ce qu'il serait si nous étions simplement une simple régie qui ne fait pas plus de développement durable qu'une entreprise comme la nôtre voire peut-être 100 fois moins et qui n'a pas besoin de rendre des comptes » [...] On a besoin aujourd'hui de reconquérir l'opinion sur nos métiers réellement. Cette notion de DD est un bel outil pour montrer que l'on n'est pas ce qu'on dit, qu'on peut faire beaucoup plus sur certaines notions et qu'il y a des vrais enjeux qu'il faut mettre sur la table. Ce n'est pas gagné mais c'est un vrai défi. Les collectivités ont beaucoup de discours mais pas beaucoup d'actions concrètes. » (Un cadre Dirigeant Lyonnaise des Eaux).

Ce dirigeant a fait travailler l'ensemble de ses cadres sur les accusations développées à l'encontre des acteurs privés de l'eau sur internet, pour bâtir avec eux un argumentaire et un projet de communication auprès des parties prenantes, en organisant des ateliers de travail internes sur différents points délicats : l'éthique, la compétitivité, la transparence et la loyauté vis-à-vis du client, les métiers. *« Il y a tout un tas de messages qui sont forts, qui sont des valeurs extrêmement sensibles et sur lesquelles il faut qu'on retravaille [...] Vous imaginez tout ce que cela peut faire chez un salarié qui est lui persuadé de rendre un SP. C'est extrêmement violent. On a fait des séminaires internes sur en gros « ça se gère », c'est votre environnement, ne pas le voir c'est l'ignorer et cela ne va pas régler le problème pour autant. On va vous aider à le gérer, on va vous former déjà, on va construire ce qui peut être un discours qui vous paraît aujourd'hui portable par secteur ou par domaine territorial. Ce sont des messages quand même très complexes malgré tout, ce sont des métiers difficiles à expliquer, y compris la notion de service public, le prix de l'eau c'est quoi, c'est composé de quoi et pourquoi on parle de ça, le service public, le service privé. Toutes ces notions là à résumer, ce n'est pas simple pour un salarié qui se dit : c'est très loin. La prochaine étape va être (on va faire comme les politiques) d'aller dans les quartiers et on va aller porter la bonne parole pour essayer de rencontrer les gens sur le terrain, les habitants de quartiers, les associations de quartiers. On est en train aujourd'hui de travailler sur le contenu, on a fait des books de formations sur la gestion de crise et les risques».*

Selon Stefanovitch (2005 : 13), VEOLIA a rédigé dans le même esprit une note interne de 27 pages *« Le mouvement altermondialiste, quelles réponses ? »* qui explique en 17 points comment argumenter face aux ONG qui demandent la remunicipalisation de l'eau.

4.2.2.2 La remise en question des concessions dans les autres secteurs

Le secteur de l'eau n'est pas seul à être concerné, et particulièrement dans le Sud-Ouest qui est une terre de régie, des élus sont tentés par une gestion en régie des déchets. *« Le déchet, forcément, il faut le collecter, c'est une réalité, mais il n'a pas la même connotation que l'eau. Donc on vit aussi le retour des régies, mais avec moins de force que ce qu'on peut voir dans l'eau, et avec des contre-*

balanciers. Par exemple, Montauban récemment a décidé de privatiser sa collecte, qui était en régie. Le sud-ouest est quand même une terre de culture de régie. » (Un cadre Dirigeant SITA).

Avec la libéralisation du marché de l'énergie, les concessions des barrages hydro-électriques vont maintenant être mises en concurrence (celles d'EDF, comme celles de la SHEM). *« Nous avons quand même la moitié de notre puissance qui vient à renouvellement dans les cinq prochaines années. Cela veut dire que si on se plante, il n'y a plus d'entreprise, clairement. L'Etat va devoir arbitrer ces dossiers de candidature suivant trois critères : l'environnement, l'optimisation énergétique et l'aspect économique. [...] Là-dedans, on a une certaine dualité ou une certaine schizophrénie de l'Etat, qui est à la fois l'Etat qui fait les règles et qui est quand même actionnaire à 85 % d'EDF. » (Un cadre Dirigeant SHEM).*

Pour la SHEM, son engagement dans le développement durable qui prend la forme d'un ancrage territorial fort, notamment par le développement d'emplois locaux dans les Pyrénées et d'efforts pour protéger l'environnement des sites, est un atout que l'entreprise compte mettre en avant pour obtenir le renouvellement de ses concessions. Pour mieux incarner son positionnement, le Siège s'est récemment couvert de panneaux photovoltaïques. *« On n'a pas attendu le développement durable pour faire de l'énergie renouvelable au sein de la SHEM ! On n'a pas attendu les notions de responsabilité sociale de l'entreprise pour exercer une activité avec une forte présence locale en maintenant l'emploi localement, ce que d'autres entreprises n'ont pas spécialement fait. EDF a délocalisé certaines vallées, ou plutôt a tout mis en automatique et est parti. Ce n'est pas la voie que la SHEM a suivie. Cela conforte les choix qui ont été faits. » (Un cadre Dirigeant SHEM).*

Au-delà des questions environnementales, démontrer un engagement social et sociétal est un atout majeur en termes de légitimité et la SHEM en a conscience.

« J'ai dans l'idée aujourd'hui de mettre en œuvre, à la SHEM, un réel projet social qui donne du souffle et du sens à notre projet industriel. On a rassemblé un certain nombre de textes, d'accords qui ont déjà été signés et des nouveaux projets. On a consigné tout cela dans un gros document que l'on voudrait négocier de façon globale. Il s'agit de faire en sorte que tout ce qui constitue notre évolution sociale depuis pratiquement 2006 soit sur un projet social qui serve de vitrine, et notamment dans le cadre de notre lobbying sur le renouvellement des concessions. C'est pour éviter qu'un nouvel entrant puisse dire : « à la SHEM vous êtes en retrait ». Non, on a un vrai projet social. » (Un cadre RH SHEM).

Au-delà de l'eau, des déchets, des barrages hydro-électriques, les secteurs d'activité historiques de Gaz de France sont aussi concernés et vivent comme une épée de Damoclès, le renouvellement possible des contrats de concessions. Ce risque pèse sur le développement des nouvelles filiales ErDF et GrDF et des cadres nous ont confié que les concessions de ces cœurs de métiers que sont la distribution du gaz et de l'électricité peuvent également échapper à l'avenir aux opérateurs historiques dans le cadre d'une économie de marché.

4.2.2.3 Le nécessaire renforcement des relations avec les parties prenantes

Dans ce contexte, le groupe soigne ses relations avec les parties prenantes en se positionnant sur des questions de DD. *« Dans les relations avec les parties prenantes, les collectivités en particulier, la dimension du développement durable est bien plus vaste que l'ancienne dimension de service public. » (Un cadre Délégation régionale).*

« Quand par exemple on construit une centrale photovoltaïque, comme c'est le cas en ce moment, on informe les habitants autour : pourquoi on fait ça, quel est l'intérêt, etc., pour les associer. » (Un cadre BEF).

Le groupe cherche à être identifié par ses parties prenantes comme un acteur majeur du DD sur le territoire.

A Toulouse, la Direction Régionale de Gaz de France puis de GDF SUEZ s'est associée au projet phare du Canceropôle sur deux axes :

- Le développement d'une solution énergétique innovante utilisant le réseau chaleur de l'usine d'incinération du Mirail, complétée par un renfort au bois.
- L'accompagnement du site en matière de développement durable en liaison avec différentes associations environnementales ou de riverains.

En participant activement à ce projet, GDF SUEZ cherche à ancrer localement un positionnement d'acteur incontournable du développement durable. Il est intéressant de noter que, comme a pu le faire le groupe GDF à travers sa participation à des réseaux nationaux sur le développement durable⁷⁰, sa direction régionale participe au tissage d'un réseau local sur la région Toulousaine, à la création d'un espace d'action collective autour du développement durable au sens d'Hatchuel (1996, 2003), ou au réseau local (impliqué dans le DD) d'acteurs socio-techniques au sens de Callon et Latour.

« Le Canceropôle va bien sûr avoir des emplois très nombreux, des embauches qui vont être faites. Une association est en charge, en collaboration avec GDF SUEZ, de faire du recrutement dans les quartiers du Mirail. Cette association s'implante au milieu du Mirail et, par communication, dit : « nous venons faire des embauches dans le cadre des emplois du Canceropôle et nous recherchons tel et tel profil ». Et ça, c'est très concrètement de la RSE : [...] » Nous avons mis, dans le cadre de cette association, du personnel de Gaz de France quasiment à temps plein pour animer l'association et aider au recrutement des jeunes. » (Un cadre BEF).

Un dirigeant de SITA constate que la relation avec les parties prenantes est désormais structurée au sein de l'entreprise ce qui n'a pas toujours été le cas. Désormais, même lorsque la réglementation ne l'impose pas au travers de Commissions Locales d'Information et de Surveillance (CLIS), obligatoires pour les usines d'incinération par exemple, elle organise des réunions d'information avec la collectivité, les riverains et les associations locales. *« On va essayer, dans des installations qui sont plus sensibles, de dépasser cette notion de réglementation et d'aller vers une notion d'information, chose qui n'était sans doute pas non plus le cas il y a quinze ou vingt ans. Aujourd'hui, nos sites ont en permanence des portes ouvertes. On ne refuse pas la visite de personnes qui pourraient s'intéresser à l'activité. D'autre part, on l'organise aujourd'hui. Ce qu'on veut, c'est démontrer que notre installation a sa raison d'être, qu'elle s'insère dans un cycle qui est celui de la gestion du déchet. » (Un cadre Dirigeant SITA).*

⁷⁰ Parmi lesquels l'ORSE, OREE, le Comité 21, l'AERES (Association des Entreprises pour la Réduction de l'Effet de Serre), la BLIHR, (Business Leaders Initiative on Human Rights), etc.

Face au retour des régies dans le secteur de l'eau et à la fragilité des contrats de concession, tisser des relations de qualité avec les parties prenantes devient dans ce contexte vital pour le groupe et le DD est utilisé comme vecteur de légitimité en France mais aussi à l'étranger.

4.3 Le DD comme levier de consolidation des nouvelles organisations

Le DD est non seulement utilisé pour gagner en légitimité en interne et en externe mais également pour consolider les nouvelles organisations : accroître la notoriété des nouvelles structures ErDF et GrDF par exemple ou plus globalement cimenter la culture du nouveau groupe après la fusion.

« On utilise ces actions (DD) pour gagner en notoriété, se faire reconnaître, c'est un petit peu ce qu'on a recherché. La finalité c'était cela : d'une part se faire reconnaître en interne et en externe, c'est-à-dire que les agents se retrouvent dans les actions que l'on va mettre en place et que l'on s'en serve pour dire « on existe, on s'appelle ErDF, on est une entreprise éco-citoyenne et on fait des actions en faveur du développement durable ». C'est pour cela que l'idée de plan développement durable a germé au départ : faire voir qu'on est bien une entreprise éco-citoyenne, et c'est une occasion aussi pour nous de se faire connaître à l'externe - parce qu'on avait un gros déficit de reconnaissance, qui existe encore un petit peu aujourd'hui. On essaie d'utiliser ce levier pour se faire connaître à l'externe. » (Un cadre mixte ErDF-GrDF).

Si le DD est utilisé pour accroître la notoriété de filiales nouvelles comme GrDF, il est avant tout mobilisé pour forger une identité commune pour GDF SUEZ après la fusion, lui permettant de gagner en notoriété ou en légitimité en interne et en externe. Rappelons que dans le rapport DD 2010, le groupe exprime le dessein de « **Construire la culture du groupe autour du développement durable** » et de fédérer ainsi les collaborateurs autour de ce « **point de convergence culturel** ».

La très récente nouvelle signature du groupe (sous le logo) traduit l'importance accordée par le groupe à cette acceptabilité sociétale vecteur de légitimité.

« En 2008, GDF SUEZ s'incarnait comme nouveau leader mondial de l'énergie à travers une identité axée autour de la découverte : une vision de l'énergie nouvelle, adaptée aux enjeux du monde contemporain. En 2011, le groupe franchit une étape en renouvelant sa posture et sa signature. La nouvelle campagne publicitaire «ETRE UTILE AUX HOMMES» met en avant l'engagement de GDF SUEZ en tant qu'entreprise citoyenne au service des personnes partout où le groupe est présent. A travers des exemples concrets de vie quotidienne, cette campagne montre, par une succession d'événements en chaîne, comment l'activité du groupe peut avoir un effet positif sur la vie de chacun ». (Rubrique actualité site GDF juin 2011).

Si le concept de DD est utilisé dans une stratégie de légitimation, la question de l'apprentissage organisationnel qui permet l'institutionnalisation de ce concept et son opérationnalisation, son intégration dans le management se pose encore à ce stade de notre recherche et nous abordons cette question en suivant un plan identique à celui utilisé pour traiter du cas de La Poste.

5 L'apprentissage organisationnel de la RSE-DD à GDF SUEZ

Différentes formes d'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui à l'œuvre au sein de GDF SUEZ. Certaines s'incarnent dans des outils de management (objectifs, reporting, outils de pilotage) que nous expliciterons dans un premier point consacré à l'opérationnalisation de la RSE-DD. D'autres cherchent à insuffler une culture RSE-DD parmi les salariés au travers d'actions de sensibilisation et de formation que nous présenterons dans un second point.

5.1 L'opérationnalisation des concepts de RSE et DD : Les formes d'intégration de la RSE-DD dans le management

Pour Hasselbladh et kallinikos (2000), le processus d'institutionnalisation passe par une délimitation des idéaux (buts, intentions sociales), par une spécification des rôles et des domaines d'action ainsi que par le développement de techniques de contrôles. Ce processus permet une opérationnalisation du DD ou de la RSE dans un organisme. Des structures organisationnelles en charge de la RSE-DD se sont déployées après la fusion, fruit d'un consensus entre une approche Gaz de France et une approche SUEZ. Au sein de GDF SUEZ, l'opérationnalisation du DD est un des objectifs de la Direction du DD qui s'est dotée d'un pôle animation pour intégrer le développement durable dans les processus de décision de l'entreprise (plans d'action des branches, intégration dans les métiers...). Le processus d'opérationnalisation décrit par le responsable du pôle animation est issu de la culture de Gaz de France et on trouve exposé un processus similaire dans les rapports DD de Gaz de France à partir de 2005 (présenté en annexe 8). Il illustre un mode de fonctionnement centralisé et traditionnellement top down dans l'entreprise.

Les contrats annuels de gestion opérationnalisent la politique du groupe à l'époque et visent à être intégrés dans les différents échelons de responsabilité. La Dimension développement durable était partiellement intégrée dans les objectifs de chaque unité au travers des contrats annuels de gestion. Certains objectifs fixés dans le cadre de l'entretien annuel de progrès pouvaient théoriquement en découler, même si nous verrons par la suite que cette déclinaison est encore limitée.

Les filiales issues de SUEZ ont toujours été dotées d'une plus grande autonomie dans l'élaboration d'une politique DD qui leur est propre.

Pour un cadre Dirigeant DD issu de GDF, le DD est inclus dans le processus de planification stratégique du groupe de la même manière que tout autre thématique transverse et en s'appuyant sur des méthodes de déploiement éprouvées. Celui-ci nous décrit l'intégration du DD dans le processus de planification stratégique du groupe (présentée en annexe 9) qui permet de passer de la vision politique à 10 ans puis, 5 ans, à une déclinaison actualisée chaque année dans le cadre des plans d'affaires, des plans d'action annuels.

Passer de cette planification stratégique à des objectifs collectifs par entité ou individualisés est encore un champ à défricher puis à structurer pour le groupe. Si certains cadres sur le terrain nous ont fait part d'expérimentations pour intégrer le DD dans le système de management, au travers d'un plan d'action DD⁷¹ pour un cadre ErDF-GrDF par exemple, ou par le biais d'objectifs collectifs de

⁷¹ Assorti d'un bilan des actions mises en œuvre par métier.

réduction de la pollution pour un cadre Dirigeant de Lyonnaise des Eaux, elles n'apparaissent que comme des ébauches.

« Ce qui manque pour l'instant, c'est de descendre l'ensemble de la ligne managériale pour que cette préoccupation environnementale et développement durable soit prise à tous les échelons. C'est pour ça qu'on est top-down. Pour l'instant, on est en tête de branche sur les objectifs à cinq ans. » (Un autre cadre dirigeant DD Siège).

Nous avons cherché à savoir au cours de notre recherche si les concepts RSE-DD imprégnaient les outils classiques de management : objectifs, entretiens annuels (point 1), outils de pilotage type tableaux de bord, reporting et démarche qualité (point 2).

5.1.1 Dans les objectifs

Les objectifs fixés dans les entretiens annuels d'appréciation, dans les contrats de management sont souvent réduits à des objectifs de santé et sécurité au travail, dans de nombreuses filiales issues de SUEZ comme de GDF.

« Aujourd'hui, les seuls objectifs qu'on nous donne, ce sont des objectifs de sécurité du personnel, très forts, des objectifs de développement commercial et des objectifs de suivi budgétaire. On n'a pas d'objectif en terme environnemental. » (Un manager terrain Lyonnaise des Eaux).

« Dans les entretiens d'appréciation, on fixe les objectifs de comportement de sécurité au travail. Mais nous n'avons pas d'objectifs purement environnementaux fixés aux collaborateurs de manière individuelle - alors que c'est le cas pour la sécurité. Cela viendra peut-être, mais aujourd'hui ce n'est pas encore en place. » (Un cadre Dirigeant COFELY).

Peu d'objectifs environnementaux sont fixés. Par exemple, il nous a semblé surprenant de constater que sur le terrain, des objectifs de développement de filières énergétiques renouvelables comme le photovoltaïque n'étaient pas systématiquement fixés en tant que tels. Un cadre Dirigeant de la Branche Energie France nous a expliqué avoir quant à lui des objectifs précis en termes de développement des énergies renouvelables et notamment de la filière photovoltaïque, ou en nombre de diagnostics énergétiques à réaliser ou de volume de certificats d'économie d'énergie. *« Sur tous ces objectifs sur lesquels je m'engage, bien entendu, je contractualise ensuite avec mes salariés. [...]. Nous contractualisons sur la production des certificats d'économies d'énergie - c'est quand même très significatif. Après, je répercute sur les salariés. Nous sommes globalement organisés par portefeuille de clients : les 3 200 comptes sont répartis sur tous les salariés d'ici. Nous leur disons que sur tel portefeuille, il faut faire cinquante ou cent diagnostics pour économiser de l'énergie ».*

Cependant, les objectifs de performance financière dominant dans de nombreuses filiales, ils peuvent inclure des objectifs de développement du photovoltaïque à condition qu'ils contribuent à la performance financière. *« On est des entrepreneurs. On a des objectifs de chiffres, de résultats sur l'entité. Moi, si le photovoltaïque n'est pas rentable, je vais l'arrêter demain ! »* (Un cadre Dirigeant INEO).

Nous avons interrogé un cadre Dirigeant DD sur cette faiblesse d'objectifs clairs en matière de développement d'énergies renouvelables ou de réduction de CO2 sur le terrain. Selon lui, *« C'est un*

projet qui est ouvert. C'est un des points de progrès qu'on a à faire. On a fait l'intégration dans le processus de planification stratégique, on a sorti un tableau de bord, une fois qu'on a un tableau de bord, on a des chiffres. Avec ces chiffres, on connaît la situation. Maintenant, il reste : quels objectifs ? On en a en santé et sécurité. Sur le reste, on travaille. On a un groupe de travail sur : quels objectifs en matière de CO₂, en matière de mix, à l'horizon 2020-2025 ; quelle est la cible qu'on veut avoir ? Deuxième projet ouvert : comment on intègre ça dans l'évaluation des managers ? Ça, ce n'est pas fait. Pour l'instant, on est vraiment top-down. Pour l'instant, on est vraiment au niveau des têtes de branches. Par exemple sur le plan d'affaires, chaque branche nous donne ses objectifs en matière de CO₂, et ça va ou ça ne va pas. D'ailleurs, il y en a plusieurs qui sont refusés par le Comex parce qu'ils dégradent notre tendance de stabilisation et de réduction des émissions de CO₂. Donc là, il y a déjà des incitations extrêmement fortes - ce ne sont même pas des incitations, c'est carrément des « ordres » entre guillemets. »

Un autre cadre Dirigeant DD nous précise « Gérard Mestrallet a dit qu'on ne pouvait pas accepter une dégradation des émissions spécifiques relatives de CO₂, c'est-à-dire le CO₂ par kilowatt/heure. Il faut qu'on s'améliore sur ce sujet. Maintenant, on n'a pas la trajectoire. On est en train de dire : « qu'est-ce qu'on peut faire comme améliorations, qu'est-ce qu'on peut viser ? ». En tout cas pour l'instant, l'objectif est qu'il faut que ça soit stabilisé et que ça baisse, mais on n'a pas dit le degré de la pente. L'autre chose qu'a dit le groupe sur le CO₂, c'est : « on vise 20 % de notre capacité installée en énergies renouvelables (ENR) ». C'est une cible. Pour l'instant, les prévisions montrent qu'on est en capacité de l'atteindre, voire de la dépasser. »

Quelques objectifs intégrables sous le vocable général de RSE, même s'il n'existe pas de rubrique spécifique à ce jour « RSE » ou « DD » dans les contrats d'objectifs, ou les entretiens annuels, nous ont cependant été parfois cités dans les domaines suivants :

- Equilibre ou quotas à respecter en matière d'embauche ou de rémunération entre les hommes et les femmes, ou en termes d'embauche de personnes handicapées.
- Objectifs de sécurité, de réduction des accidents de travail.
- Objectifs dans le cadre de processus de certification, notamment ISO 14001.
- Des projets ponctuels sociaux ou environnementaux, assortis d'objectifs pour la Direction.

« Si je prends mes objectifs de l'année passée, à peu près 60 % ou 70 % sont des critères économiques, et vous avez entre 30 % et 40 % qui sont d'autres critères d'objectifs. Il y a toujours un critère sécurité, c'est un critère obligatoire. Et puis on peut trouver un critère social : l'an passé, j'avais la renégociation de l'accord 35 heures et la mise en place d'un intéressement régional. Donc, il n'y a pas un volet ou une rubrique qui s'appelle « développement durable » où on est obligé de mettre un critère. C'est plus en fonction de l'actualité de l'année. Tous les cadres de l'entreprise ont cet entretien de performance et se voient fixer une partie de leur rémunération à travers des objectifs qui sont définis par grandes rubriques : 60 % sont économiques, 40 % ou 30 % sont des thématiques à définir, et 10 % sont sur la sécurité. » (Un cadre dirigeant SITA).

« Dans mon contrat, il y a de la production et après il y a une grosse partie qui est la professionnalisation des agents et tout ce qui est management et conduite du changement. On met en place un plan d'action sécurité, on fait des entretiens annuels avec tous les agents. [...] Moi, je suis

aussi évalué sur la mise en œuvre de l'accord sur les conditions de travail qui a été mis en place. Il faut que je veille à ce que cet accord soit bien respecté chez moi et bien mis en place. Il y a le taux de réponse des agents aux enquêtes du baromètre social... Quand on a des audits qualité, par exemple on va être audités en juin, pas sur la RSE mais sur ISO, on a des objectifs. » (Un manager terrain CHP).

Un groupe de projet constitué de cadres dirigeants s'attelle à la complexe introduction de la dimension développement durable dans l'évaluation des managers, au-delà des objectifs de santé et sécurité qui sont intégrés dans les contrats des managers. Ce groupe travaille en collaboration avec CSR Europe, à qui un benchmark sur le sujet a été demandé.

De la question de l'évaluation des managers découle directement la question de l'intégration de l'atteinte d'objectifs DD dans la rémunération des managers. « Tout le monde s'accorde à dire que l'un des leviers du développement durable est l'intégration de composantes de développement durable dans l'évaluation des managers, et donc peut-être la rémunération, ou plutôt les bonus quand ils existent. En tout cas, intégrer une sorte de sensibilisation financière [...] c'est aux branches de décliner et de mettre en place les leviers nécessaires pour que ça se mette en œuvre, et notamment l'intégration dans les bonus pour les managers, etc. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Le Benchmark commandé à CSR Europe devrait éclairer le groupe sur les pratiques émergentes en Europe mais pour un cadre Dirigeant DD Siège « c'est une question très difficile, déjà parce qu'il n'y a pas d'harmonisation des rémunérations au niveau international, et pas beaucoup non plus des pratiques de bonus. La part variable et la part fixe sont assez différentes selon les pays. Il y a des systèmes de rémunération complémentaire, comme l'actionnariat salarié, qui fonctionnent bien au niveau international. Parce que finalement, le système financier est bien la seule chose qui soit vraiment internationale. Donc là, ça peut fonctionner. Mais sur le reste, les politiques de rémunération sont différentes selon les pays et les entités. Donc, c'est assez difficile. Ceci dit, on peut donner un signal. C'est pour ça qu'il y a ce groupe de travail qui réfléchit pour le moment. »

Aujourd'hui, les critères RSE impactant la part variable des rémunérations des cadres Dirigeants concernent essentiellement les questions de sécurité (plus ou moins 5% par exemple chez COFELY).

Certaines filiales expérimentent une intégration plus grande de critères DD dans la rémunération au travers de l'intéressement, c'est le cas de la SHEM. « Le nouvel accord d'intéressement qui vient d'être signé, pour une période de cinq ans, a deux indicateurs de nature technique mais qui se traduisent en économique : la disponibilité des installations et les pertes d'eau. Vous avez deux autres indicateurs qui sont, eux, plus à caractère social. Il y a d'une part l'amélioration continue dans la gestion de nos risques sécurité, au travers de démarches de style document unique qui identifie les risques professionnels. Il s'agit donc d'aller vers une amélioration de cette maîtrise de nos risques. D'autre part, un quatrième indicateur est lié à la réalisation des plans d'action dans le cadre de l'Iso 14 001, nous avons des plans d'actions globaux, soit locaux soit généraux, qui se déclinent en matière de sécurité, environnement et sûreté des installations. » (Un cadre Dirigeant SHEM).

Si l'intégration des dimensions RSE-DD dans les objectifs, les entretiens et la rémunération demeure encore limitée et en réflexion, comme d'ailleurs dans beaucoup d'entreprises, qu'en est-il de l'intégration dans les outils de pilotage ?

5.1.2 Dans les outils de pilotage

Le développement d'outils de pilotage, de techniques de contrôle au sens de Hasselblad et kallinikos (2000) prend différentes formes dans le groupe :

- Le déploiement d'un reporting conformément aux préconisations de la GRI, sur différents indicateurs utilisés essentiellement par le siège pour construire le rapport DD et le tableau de bord de la Direction Corporate.
- L'engagement dans des processus de certification ou de labellisation structurants.

5.1.2.1 Le reporting DD

GDF et SUEZ avant la fusion ont mené des réflexions pour fiabiliser leur batterie d'indicateurs en matière de DD en s'appuyant notamment sur la GRI mais suivant des approches quelque peu différentes. La loi NRE n'impose pas un rapport développement durable. Elle oblige à une publication d'informations relatives à l'environnement, aux questions sociales et sociétales. Le choix qu'avait fait Gaz de France était d'avoir un rapport séparé. Le choix qu'avait fait SUEZ était d'avoir un rapport unique d'activité et de DD. Dans le cadre de la fusion, une solution proche du choix de SUEZ mais aménagée a été décidée, c'est-à-dire que le développement durable est intégré dans le rapport d'activité, mais un rapport spécifique DD, le rapport expert, demeure. Il permet de donner des informations un peu plus pointues, à destination des agences de notation et d'autres parties prenantes.

Les différentes entités composant le groupe sont libres de leurs choix d'élaborer ou non un rapport DD au plan national comme au plan local. Certaines comme, Lyonnaise des Eaux ou SITA France ou SUEZ Environnement, ont leur propre rapport DD national. Les Directions régionales SITA sont en train de se doter d'un rapport DD par région (comme c'est le cas pour SITA Sud-Ouest).

Le système de consolidation des indicateurs au plan national qui sert à l'élaboration du reporting DD était différent dans les deux groupes. A Gaz de France, avait été retenu un système intégré de remontée d'indicateurs DD dans le système d'information financier. Le système d'information de Gaz de France n'était pas assez robuste pour supporter la taille du nouveau groupe après la fusion. La solution SUEZ a donc été retenue dans laquelle tous les indicateurs remontent par le système d'information financier, y compris les indicateurs sociaux fournis par la DRH, mais à l'exception des indicateurs environnementaux qui ont un système de remontée spécifique.

Les outils de reporting environnemental présentés dans le rapport DD 2010

« Le reporting environnemental de GDF SUEZ est mis en œuvre grâce à un outil dédié permettant une remontée structurée des données. Cet outil appelé CERIS est une solution informatique de reporting environnemental, qui permet la gestion du réseau de correspondants et coordinateurs environnement, la gestion et la documentation du périmètre de reporting environnemental, la saisie, le contrôle et la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et enfin, la mise à disposition ou la production de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée d'information. » (Rapport DD 2010 : 64).

« Pour les données sociales de l'année 2010, le progiciel de consolidation financière, Magnitude a été utilisé. Ce progiciel permet la collecte, le traitement et la restitution de données saisies par les entités juridiques locales, filiales du groupe GDF SUEZ. » (Rapport DD 2010 :70).

Le groupe déploie des équipes et une énergie considérable pour progresser en termes de fiabilité des indicateurs. Pour une Dirigeant DD Siège, tous les chiffres sont certifiés par un Commissaire aux Comptes, la majorité avec « une assurance modérée » mais le groupe cherche à progresser vers « l'assurance raisonnable », le niveau de certification des comptes financiers. « On est passé de sept à treize indicateurs certifiés avec assurance raisonnable, ce qui est un gros travail. » (Un cadre Dirigeant DD GDF SUEZ).

En raison de la taille et de l'hétérogénéité des activités du groupe, toute introduction d'un nouvel indicateur est un travail considérable, mené sur plusieurs années. « Il faut que tout le monde s'accorde sur un indicateur en disant : « il est pertinent, on peut l'ajouter pour l'ensemble du groupe ». Donc, il faut qu'on s'organise de Shanghai jusqu'à Paris pour collecter l'information, la rassembler, la mettre dans un système d'information sur la base d'un indicateur défini cohérent. Ça n'a l'air de rien, mais c'est considérable. Après, ajouter un seul indicateur par exemple en 2010, c'est à chaque fois un travail extrêmement difficile. On ne l'aura pas avant 2012 dans le meilleur des cas. C'est-à-dire que maintenant on le définit, on le fait partager, on l'introduit dans le système, dans les centaines de business units dans le monde, on s'organise pour collecter l'information, on introduit l'information. A fin décembre, toute l'organisation doit être calée pour que le 1^{er} janvier 2011 on commence à collecter l'indicateur qu'on aura dans le rapport au 31 décembre 2011 - c'est-à-dire qu'on l'aura en mars 2012. Et la première année, c'est sûr qu'il est faux. La première année, c'est pour dire : « bon maintenant, qu'est-ce qui a dysfonctionné ? ». Donc en réalité, si on appuie sur le bouton aujourd'hui, l'information, on l'aura en mars 2013, probablement à peu près exacte. » (Un cadre Dirigeant DD siège).

Ces difficultés expliquent la taille de la Direction DD. « C'est pour ça que la Direction du Développement durable a 25 personnes - c'est qu'il y a un grand travail de précision et de méthodologie. Parce qu'en matière de développement durable, on peut faire du greenspeaking ou du greenwashing. Le problème est d'avoir une méthodologie qui soit fiable, reconnue et vérifiable. Or c'est à ça que l'on s'attache. Ça demande beaucoup de méthodologie, beaucoup de précision. Ça représente beaucoup de travail, mais on considère que c'est comme ça qu'il faut faire maintenant. De plus en plus, les agences de notation et les ONG savent très bien évaluer les rapports de développement durable, les politiques mises en œuvre. Donc, on est dans des logiques de

communication par la preuve, avec des méthodologies qui soient vérifiables, qu'on puisse défendre. C'est pour nous le plus important. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de monde pour ne pas faire dans le « show off », dans les belles photos mais sans chiffres. Ça, c'est le plus important pour les politiques que l'on met en œuvre sur la communication par la preuve. Ça demande beaucoup, beaucoup d'efforts et de précision. C'est peut-être moins « sexy » entre guillemets que des initiatives ponctuelles, mais c'est beaucoup plus performant pour la suite. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Pour les Dirigeants du groupe, un tableau de bord avec vingt indicateurs, qui couvrent chacun des axes de la politique est produit une fois par an. *« On n'est pas sur des rythmes financiers. On est sur des rythmes plus lents. Je pense qu'il faudrait qu'on fasse un peu mieux que l'année et qu'on aille au semestre. »* (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Les dirigeants des filiales rencontrés sur le terrain ne sont pas toujours conscients de leur contribution au reporting DD national. Cette contribution est le fruit de différentes consolidations qui leur échappent car elles sont automatisées, au niveau d'une division régionale, d'une filiale, du siège de la filiale puis du siège du groupe. Certains managers à la Branche Energie France ou à la SHEM nous ont cependant parlé d'un dispositif de reporting remontant au siège quasiment en tant réel.

« Sur le photovoltaïque, on isole tout. Sur l'éolien, on isole tout. On remonte des chiffres. La compilation, c'est très lent... On isole au niveau d'une direction, d'une agence qu'on remonte au niveau de la direction déléguée, en interne. On remonte à INEO, au Siège. Et INEO remonte à GDF SUEZ, à la branche services, qui compile, etc. » (Un cadre Dirigeant INEO).

Certains ont créé des indicateurs spécifiques : *« Dans le contrat du sud-ouest, il y a un indicateur qui mesure l'avancée des actions développement durable. C'est une particularité du sud-ouest. Je crois qu'on doit être la seule région, au niveau national, à avoir cet indicateur. C'est un indicateur qui mesure l'avancée de la mise en œuvre du plan développement durable. Et dans le plan développement durable, il y a plusieurs actions. Actuellement, je dois avoir une vingtaine d'actions au total. Certaines sont finies, d'autres sont en cours, d'autres sont engagées »* (Un cadre Dirigeant mixte ErDF-GrDF).

Un Dirigeant régional Lyonnaise des Eaux nous explique qu'il est amené à suivre mensuellement sa contribution aux 12 engagements pris par la Lyonnaise en termes de DD dans le cadre du Grenelle de l'environnement. *« En national, cela fait l'objet d'un suivi par VIGEO, sur les 12 engagements qu'a pris Lyonnaise des Eaux en termes de développement durable. Mensuellement, on travaille (cela fait déjà trois en quatre ans) sur les suivis des chartes, des engagements par rapport aux objectifs nationaux qui sont déclinés en région, on respecte tous les engagements et on le suit régulièrement. Sur les 12 points, on regarde où on en est, on analyse les causes et les détails. On identifie les incidents, on n'est plus dans une logique de cacher, on n'a plus envie de se dire que ce qu'on a fait de bien et de pas bien. Cela fait partie de la politique de responsabilité que des entreprises comme la nôtre ont aujourd'hui en région. »*

5.1.2.2 Les autres outils de pilotage.

La culture de management par la qualité est intégrée depuis longtemps dans le groupe qui aborde avec ce prisme et cet outil de pilotage certaines thématiques DD. De nombreuses filiales sont engagées dans des processus de certification : ISO14001 pour la majorité d'entre elles ou RSE pour

les centres d'appels, ou dans le respect de référentiels comme le MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises). Ces démarches qualité sont utilisées non seulement comme des outils de progression en matière de RSE-DD mais également comme des vecteurs de légitimation externe pour les filiales. La SHEM s'est ainsi lancée en 2006 dans un processus de certification ISO14001 qui a abouti en 2009. SITA est également impliquée dans ce processus. COFELY en région Toulousaine s'est engagée dans un processus de certification MASE ⁷² et nous avons déjà largement évoqué la labellisation RSE des centres d'appels de la Branche Energie France, CHP et le baromètre social qui lui permettent de disposer d'éléments factuels d'amélioration continue.

Au plan national, une grille d'évaluation des grands projets d'investissement sur 10 critères DD existe.

« Il y a des comités d'investissement dans le groupe. Qu'on achète une filiale ou qu'on fasse un projet de barrage ou de centrale, on a une grille de critères développement durable associée à chaque projet. Sur 10 critères, on évalue le projet en disant s'il présente un risque, s'il est à peu près conforme aux standards du groupe ou s'il est plutôt en avance par rapport aux standards du groupe. Cela permet d'intégrer cette dimension dans le projet. On sait par exemple que si on achète une filiale qui n'est pas très bonne (ou en tout cas en dessous de nos standards) en matière de santé-sécurité, on aura à travailler sur cette question. Autre exemple, le fait qu'une implantation industrielle puisse poser des problèmes sociétaux d'acceptabilité, il faut qu'on l'analyse au départ pour savoir si on y va ou pas. Si on y va, il faudra traiter ces problèmes qui présentent un risque. En émissions de CO₂, on se demande pour chaque projet s'il va plutôt dégrader ou améliorer les émissions spécifiques relatives du groupe. Ça fait partie des paramètres de décision. » (Un cadre Dirigeant DD GDF SUEZ).

Pour un cadre Dirigeant ErDF, GrDF, le DD s'intègre dans les systèmes de management existants en matière de QSE (Qualité sécurité Environnement) comme une évolution inéluctable. *« On a vu arriver les démarches qualité, on a vu arriver après les démarches environnement, on voit arriver aujourd'hui les démarches développement durable. Les choses s'intègrent naturellement dans les activités métier. »*

Le groupe utilise finalement des outils classiques, de reporting et de management de la qualité, dans leur version adaptée au DD pour opérationnaliser sa politique de DD. L'opérationnalisation du DD dans les outils de management semble actuellement en construction, particulièrement en termes d'outils RH. Le groupe bénéficie d'une expérience de plusieurs années en matière de reporting et de pratique des démarches qualité. Cette opérationnalisation s'intègre plus globalement dans un processus d'apprentissage organisationnel qui prend également une dimension culturelle.

5.2 Insuffler une culture de la RSE-DD

Dans le cadre du processus d'apprentissage organisationnel, le groupe cherche insuffler une culture RSE-DD au travers d'actions de sensibilisation (point 1) et de formation (point 2) que nous n'avons pas encore explorées.

⁷² MASE est un groupement d'associations de type « loi 1901 » initié en 1996 dont les membres sont les entreprises utilisatrices et les entreprises intervenantes. MASE est un référentiel qui permet à l'entreprise de mieux structurer sa démarche Santé Sécurité Environnement est d'être reconnue par une certification.

5.2.1 Des actions de sensibilisation

Des actions de sensibilisation ont été déployées localement, notamment en faisant du DD la thématique principale de manifestations annuelles organisées localement pour l'ensemble des salariés ou l'ensemble de l'encadrement suivant les filiales.

Comme dans beaucoup d'entreprises, des petites actions locales ont été relayées par les services communication interne ou RH (parfois confondus dans un même service) pour permettre à tout employé de calculer par exemple son empreinte écologique, pour favoriser le covoiturage, pour récupérer les cartouches des imprimantes, etc.

En matière de DD, la politique de communication est perçue comme très forte par les personnes interviewées en raison des nombreux prospectus et plaquettes qu'ils reçoivent. Un site intranet DD est également à disposition des salariés. Cependant, les avis des cadres interrogés diffèrent sur le degré d'intégration du DD dans la culture des salariés aujourd'hui, en dépit de cette politique de communication. Si certains constatent une montée en puissance de cette thématique dans les Directions des filiales, d'autres demeurent prudents sur le degré de profondeur de l'apprentissage organisationnel en matière de DD.

« Pour changer culturellement quelqu'un, il faut trois ans. Entre le moment où on met en place une stratégie, où on décline certaines choses, pour changer le comportement d'une personne, pour moi, il faut trois ans. La première année, vous déclinez, vous mettez en place. La deuxième année, ça n'a pas marché donc vous êtes un peu plus ferme ou on explique différemment, on communique différemment, on forme différemment. Et la troisième année, le comportement commence à changer. On le voit surtout pour la sécurité. On en est au début de la prise de conscience. Donc le changement n'a pas eu lieu. Je dirais qu'on a passé un an, passé la première année d'observation. Après, il faut comprendre que dans des grands groupes comme les nôtres, la communication est importante, je trouve que GDF SUEZ est très fort. La phase communication est faite. La phase outils est pratiquement terminée. Maintenant il va falloir commencer à déployer, déployer... » (Un cadre Dirigeant INEO). Pour un cadre de COFELY, la thématique du DD imprègne également encore superficiellement les salariés de l'entreprise.

La perception des salariés évolue en matière de DD comme elle évolue dans la société. Si pour certains, le DD semble encore très éloigné de leur métier, même si cet éloignement ne peut être qu'apparent (car non explicite), pour d'autres, dans le domaine de la gestion des déchets, le DD contribue à revaloriser l'image de ces métiers comme nous l'avons vu pour SITA. *« Je pense que les gens qui travaillent dans ces sociétés ont une certaine fierté de dire : « je contribue modestement à cette partie-là de la protection de l'environnement »* (Un cadre dirigeant SITA).

5.2.2 Des actions de formation

L'apprentissage organisationnel du DD s'est plus souvent effectué par le biais de réunions d'information, de participations à des colloques ou des forums internes ou externes que par des formations à proprement parlé pour la plupart des cadres interrogés.

La thématique du DD est si vaste qu'elle nécessite pour les dirigeants du Siège une réflexion fine en matière de formation.

« Je pense que sur la question de la formation au développement durable, il y a un petit risque sur la compréhension de l'enjeu. Autant le top management et les managers doivent appréhender la question du développement durable dans son entièreté et dans la diversité de ses principes et de ses domaines. Autant un homme qui est sur un terminal de stockage, par exemple, il fait du développement durable, il fait de la santé, il fait de l'environnement, il fait de la sécurité, il répond aux impératifs Seveso, il fait de la protection de l'environnement et du suivi du respect de la réglementation qui est particulièrement contraignante... Mais jamais on ne lui dit : « tu fais du développement durable ». Il en fait sans le savoir, et sur des éléments fondamentaux. Il est hors de question d'avoir un accident industriel sur un site de stockage. De plus, il suit des méthodologies de grade élevé sur la santé-sécurité industrielle. Donc, il est au top du top. Mais si on lui pose la question « est-ce que tu fais du développement durable ? », il dit « non ». Et pourtant, il en fait. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

Peu de formations générales sur les enjeux du DD sont en réalité déployées pour les managers. Une formation développement durable est intégrée dans GDF SUEZ Université, la structure de formation interne du groupe. Elle rassemble deux fois par an une quinzaine de personnes. *« C'est une formation de formateurs qui vont démultiplier la question du développement durable. On ne peut pas passer 200 000 personnes depuis le centre ; il faut qu'on arrive à démultiplier via la ligne managériale ou les formateurs. [...] Il ne s'agit pas d'avoir forcément 200 000 personnes qui soient formées au développement durable. Mais dès lors qu'un manager manage une équipe, le concept ne doit pas lui être étranger et il faut qu'il comprenne la complexité et l'ampleur du concept. Après, il n'a pas forcément à traiter toutes les questions. »* (Un cadre Dirigeant DD Siège).

En revanche, de nombreuses formations techniques sont dispensées pour répondre aux réglementations environnementales ou sécuritaires dans les filiales.

Un cadre Dirigeant COFELY nous cite l'exemple d'un vaste plan de formations prioritaires dispensées aux techniciens pour leur permettre d'être habilités à traiter les rejets de gaz fréon qui ne doivent plus être effectués dans l'atmosphère. A COFELY, coexistent deux plans de formation : un plan de formation métier et un plan de formation sécurité/environnement. Des formations métiers incluent désormais la manière de rendre des stations d'épuration économes en énergie chez Lyonnaise des Eaux. Les catalogues de formation de la Branche Energie France ont intégré des formations sur la maîtrise de la demande en énergie, ceux de SITA se sont étoffés en matière de recyclage et de valorisation des déchets.

Des formations à l'éco-conduite sont également citées dans plusieurs filiales. L'ensemble des salariés d'ErDF et de GrDF doit suivre cette formation sur 3 ans.

Des formations à l'éthique ont été dispensées dans certains secteurs d'activité pour l'ensemble des cadres. C'est par exemple le cas à INEO où des formations de ce type ont dû être suivies sur ordinateur par l'ensemble des cadres en 2008-2009. *« C'est un formulaire, il y a des petits exemples, on doit répondre, sous forme de QCM. Et si on n'a pas juste, si on dérive, on recommence. C'est sur des faits pratiques de business, ou de relations, ou de mécénat. On nous explique ce qu'on a le droit de ne pas faire, de faire, etc. Après, on a un petit diplôme: « a terminé avec succès le cours sur le démarche éthique dans le cadre des marchés publics »* (Un cadre Dirigeant INEO).

Pour favoriser l'apprentissage organisationnel en matière de RSE-DD, les actions de sensibilisation et de partage d'expérience semblent dominer sur les actions de formation. Le Siège a récemment créé SOLIDARIO, un réseau pour partager les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale.

Le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD est en cours de déploiement avec une accélération depuis 2008 avec l'institution d'acteurs locaux en charge de ces thématiques. Il s'appuie notamment sur des actions pour insuffler une culture du DD au travers des discours de direction et des actions de sensibilisation. Si l'opérationnalisation dans les outils de reporting et les processus qualité est plutôt avancée, l'intégration de la RSE-DD dans les objectifs et les outils RH est encore embryonnaire.

6 Synthèse : Les principaux enseignements de l'étude terrain menée à GDF SUEZ

Le groupe GDF Suez est né en 2008 de la fusion de deux groupes aux histoires bien différentes, un service public né de mouvements de résistance communistes à la libération, un groupe imprégné d'une culture concurrentielle et financière, qui s'est recentré il y a 10 ans sur les « utilities » : énergie, eau et déchets.

Le modèle de Gaz de France a été fissuré par la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe, ébranlant son identité et le compromis social construit avec la CGT.

Cependant, de vastes pans du modèle historique perdurent pour trois raisons :

- 1/ La subsistance d'activités communes EDF-GDF pour les parties réseaux encore aujourd'hui monopolistiques.
- 2/ Une ouverture à la concurrence modérée par la persistance d'un tarif régulé. La part de marché de GDF SUEZ sur la fourniture du gaz à fin mars 2010 s'élevait encore à 90,5% sur le marché des particuliers.
- 3/ Un contrat de service public conclu entre GDF SUEZ et l'Etat pour la période 2010-2013.

Les engagements du contrat de SP concernent essentiellement la sécurité des approvisionnements et des installations, la prise en charge des clients démunis par le biais notamment du tarif spécial de solidarité, le développement du territoire, le développement durable et la protection de l'environnement. Le contrat de SP est moins engageant que celui de La Poste et comprend peu d'objectifs chiffrés et pas d'engagements financiers de l'Etat en contrepartie ; mais le gaz n'est pas considéré en France comme une énergie aussi fondamentale à la vie économique et sociale que l'électricité et il n'entre pas dans la définition européenne des services universels.

Le DD est un enjeu majeur pour GDF-Suez qui en fait un axe stratégique du fait de son appartenance au secteur de l'énergie. Les 3 objectifs principaux du groupe sont donc centrés sur le cœur de métier : un parc de production peu émetteur en CO₂, le doublement du renouvelable d'ici à 2015, le développement de l'efficacité énergétique.

La nouvelle Direction DD de GDF SUEZ est le fruit d'un compromis entre une approche centralisée issue de Gaz de France et une approche décentralisée issue de Suez. Le vocabulaire sur l'éthique et la RSE dans cette nouvelle Direction trouve ses racines dans la culture de Suez. La nouvelle Direction DD est aujourd'hui structurée au sein du siège par des directions et des acteurs clairement identifiés et se déploie depuis 3 ans en région.

Le DD, dans sa dimension environnementale, est positionné stratégiquement au cœur des produits et des services. Il s'agit d'une tendance générée par une demande des clients en expansion depuis moins de 5 ans, portée par des évolutions législatives et source d'innovations. Parmi les thèmes sociaux, les sujets les plus fréquemment évoqués concernent le « bien-être » ou le « mal-être » au travail, suivis des thèmes liés à la diversité (sociale, égalité hommes/femmes, handicap) et des actions sociétales d'intégration de jeunes en difficulté.

Les risques psychosociaux ou le bien-être au travail deviennent des thèmes de RSE majeurs pour un groupe comme GDF SUEZ, soumis à des bouleversements identitaires profonds liés à la libéralisation des marchés, particulièrement dans les filiales de culture de SP (comme l'illustre le cas des plateaux clientèles du département Clients Habitat Professionnels de la BEF).

La notion de SP est moins représentée dans nos entretiens que dans un groupe comme La Poste. L'approche éthique du SP domine, centrée sur le sentiment de rendre un service d'intérêt général pour la population, en n'excluant ni les plus démunis, ni les victimes de catastrophes naturelles. L'identité des agents se construit autour de cette représentation éthique du SP. L'approche contractualiste est présente dans les discours des dirigeants qui cherchent à recentrer le service public sur des missions clairement circonscrites dans le contrat de SP.

L'approche utilitariste de la RSE-DD au sens du « business case » pour la RSE domine nettement dans nos entretiens, suivie de l'approche éthique, perçue comme compatible quand elle génère du business. Le DD vise à être intégré dans le cœur de métier et est synonyme de développement commercial.

L'approche des questions sociales à caractère éthique diffère dans les cultures de Gaz de France et de SUEZ par la place accordée aux chartes chez Suez et aux accords collectifs chez Gaz de France, comme nous l'avons vu au travers des exemples de la charte éthique et de l'accord mondial sur la RSE. L'approche éthique de la RSE-DD peut donc apparaître comme déconcertante dans la culture de Gaz de France car elle vient bouleverser les rôles dévolus à la direction et aux syndicats. Les approches de la RSE-DD dans le groupe nouvellement fusionné composent avec ces héritages.

Le lien entre les concepts de RSE-DD et de SP est avant tout perçu dans les filiales issues de Gaz de France mais les avis sont globalement plus contrastés qu'à La Poste car le DD est appréhendé globalement aujourd'hui comme un impératif pour toute entreprise, et particulièrement dans les secteurs d'activité du groupe. Une entreprise héritière d'une culture de SP se doit dans cette optique d'être plus exemplaire selon les salariés. Si le DD et le service public partagent des racines communes dans la prise en compte de l'intérêt général, le DD est cependant perçu comme étendant la notion de SP dans les dimensions sociétales comme dans les dimensions environnementales.

Le concept de DD est utilisé pour regagner une légitimité en interne, ébranlée par l'entrée dans l'économie de marché et également pour consolider les nouvelles organisations et cimenter la

culture du nouveau groupe après la fusion. Il permet également de reconquérir une légitimité en externe parfois remise en question en France par les élus des collectivités locales depuis l'entrée dans le secteur concurrentiel. Face au retour des régies dans le secteur de l'eau et à la fragilité des contrats de concession, la RSE-DD est utilisée pour favoriser l'acceptabilité de GDF-Suez en France et à l'étranger.

Un processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD est en cours dans le groupe. Il repose sur des outils classiques de reporting et de management de la qualité, ancrés dans la culture du groupe, et adaptés à l'opérationnalisation de la politique DD. L'intégration du DD dans les outils de management semble actuellement en construction, particulièrement en termes d'outils RH. Les objectifs fixés dans les entretiens annuels d'appréciation, dans les contrats de management, sont souvent réduits à des objectifs de santé et de sécurité au travail et le groupe cherche à progresser sur ces questions. Cette opérationnalisation s'intègre plus globalement dans un processus d'apprentissage organisationnel qui prend également une dimension culturelle, par des actions de sensibilisation conduites dans le groupe.

Chapitre 6 : Discussion générale des résultats

Notre cadre théorique nous a conduits à formuler des propositions de recherche (chapitre 3) qui vont être discutées dans ce dernier chapitre. Nous avons identifié au regard de ces propositions de recherche des unités d'analyse qui ont guidé nos investigations sur le terrain et dont les résultats ont été présentés dans le chapitre 4 pour La Poste et dans le chapitre 5 pour GDF SUEZ. La confrontation des observations des unités d'analyse nous conduit dans ce dernier chapitre à examiner nos propositions de recherche au regard de nos deux études de cas. Dans la première partie de ce chapitre, nous mènerons une discussion pour dégager nos principaux résultats. Dans une deuxième partie, nous confronterons nos résultats à la littérature encore restreinte sur la RSE-DD dans les entreprises de mission de SP. Nous présenterons dans une troisième partie deux résultats complémentaires qui ont émergé du terrain, sans lien préalablement établi avec nos propositions de recherche.

1 Discussion autour de nos propositions de recherche et résultats

Après avoir mis en exergue les liens entre les concepts de RSE et de DD et le glissement perceptible d'une RSE implicite à une RSE explicite dans les entreprises de mission de SP en réseau (point 1), nous exposerons nos résultats relatifs au processus d'institutionnalisation du concept de RSE-DD (point 2). Dans un troisième point, nous montrerons en quoi le concept de RSE-DD peut être source d'innovations, incrémentales, perturbatrices ou de rupture dans cette catégorie d'entreprise avant d'explicitier le processus d'apprentissage organisationnel actuellement en cours.

1.1 Les liens entre le concept de RSE-DD et le concept de SP et le glissement d'une RSE implicite à une RSE explicite

1.1.1 Points de convergence entre le concept de SP et le concept de RSE-DD

Proposition 1 : Le concept de SP et le concept de RSE-DD ont des points de convergence sur 6 dimensions : éthique, juridique, utilitariste, contractualiste, politique, institutionnelle. Ils ont a priori particulièrement en commun une dimension quasi-mythique porteuse d'une utopie mobilisatrice pour répondre à l'intérêt général. (*proposition issue du chapitre 1*)

Nos études de cas confortent cette proposition et nous permettent de l'affiner.

1.1.1.1 Des représentations du concept de SP

Le concept de SP irrigue encore aujourd'hui fortement la culture des entreprises de service public en réseau, objets de nos études de cas. La notion même de SP est cependant plus présente dans les

verbatim à La Poste. La Poste a longtemps été une administration et comprend encore 54 %⁷³ de fonctionnaires ce qui ancre la notion de SP plus qu'à Gaz de France, longtemps Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial. Le service public est constitutif de l'identité de La Poste plus encore qu'à Gaz de France pour une autre raison : La Poste est reconnue comme un service universel par les instances européennes, comme d'ailleurs l'électricité, ce qui n'est pas le cas du gaz. Une fois ces différences mises en exergue, on peut néanmoins considérer que l'histoire des deux d'entreprises est immergée dans la symbolique du SP.

La dimension éthique centrée sur la notion d'intérêt général est prédominante dans l'appréhension du concept de service public à La Poste comme à GDF SUEZ. La référence au SP demeure, par le sentiment partagé de rendre un service à la collectivité. **L'approche contractualiste arrive ensuite mais elle est bien plus ancrée à La Poste qu'à GDF SUEZ** pour qui le contrat de SP conclu avec l'Etat est moins précis, moins chiffré et moins engageant. Quel que soit leur niveau de responsabilité, une grande majorité des salariés de La Poste est en mesure de citer les 4 missions de SP contractualisés comme partie intégrante de leur identité. Ces missions sont plus diffuses et moins clairement exprimables, si ce n'est desservir le territoire français et apporter une plus grande attention aux clients démunis à Gaz de France. Participer au bien commun sur un territoire, à l'intérêt général, réunit néanmoins les deux groupes qui construisent tous deux leur identité autour du SP. La Direction de GDF SUEZ préfère cependant la notion d'utilités à la notion de SP, dans une approche plus anglo-saxonne visant à réunir les activités du nouveau groupe fusionné autour de missions communes, s'inscrivant ainsi dans une approche plus fonctionnelle qu'organique du service public pour reprendre la tendance évolutive du SP identifiée par Chevallier (2007).

L'approche contractualiste du SP à La Poste est couplée avec une dimension utilitariste qui cherche à ramener le groupe vers plus d'efficacité du service public (temps d'attente, horaires d'ouverture), suivant ainsi le courant du « new public management » qui vise à intégrer des outils de management de l'entreprise privée : principalement les processus qualité centrés sur la satisfaction client et un management des ressources humaines fondé sur des objectifs. **Cette approche contractualiste du SP vise à circonscrire un concept de SP mythique instrumentalisé par les acteurs : syndicats et Direction, en lui donnant un contenu opposable**, qui, s'il restreint son champ selon les syndicats, a le mérite de préciser clairement son contenu pour la Direction. Ainsi, alors que l'absence de qualification précise des contours du SP laissait place pour les salariés à la possibilité d'engager toute aide en direction des publics, notamment les plus en difficulté (lien social avec les personnes âgées, aide au remplissage de documents administratifs, etc.), la contractualisation du SP amène les acteurs à concentrer leurs activités sur ce qui relève exclusivement des textes, dans un contexte désormais concurrentiel, ce qui est appréhendé comme un recul du SP par les syndicats. La dimension institutionnelle arrive en 3^{ème} position à La Poste où elle est plus présente qu'à GDF SUEZ, ce qui s'explique par l'ancien statut d'administration et ses rites inhérents, que les salariés plus anciens regrettent avec nostalgie.

1.1.1.2 Des représentations du concept de RSE-DD

Dans les représentations du concept de RSE-DD, les approches utilitaristes au sens du « business case » pour la RSE, de l'intérêt économique à développer des pratiques RSE-DD ouvrant des marchés et les approches éthiques dominant. A La Poste, le DD a été immédiatement considéré

⁷³ Selon le Bilan social 2010

« comme étant un levier de performance pour l'entreprise, c'est-à-dire un moyen de gagner en efficacité économique et financière ». L'approche centrée sur le « business case », sur une conception de la RSE-DD comme inhérente aux métiers du groupe et porteuse d'avantages concurrentiels est particulièrement dominante à GDF SUEZ. Elle dépasse l'approche éthique qui arrive en seconde position dans ce groupe alors que ces deux approches sont sensiblement également représentées à La Poste. Le fait que le groupe GDF SUEZ évolue de par son activité au cœur d'enjeux environnementaux du DD est un facteur explicatif. « *Notre métier, c'est le DD* » avons-nous souvent relevé au cours de nos entretiens. Ce n'est pas le cas à La Poste qui cherche à exercer ses différents métiers en intégrant le DD comme grille de lecture stratégique. L'entrée plus ancienne de GDF et naturellement de SUEZ dans l'économie de marché est un autre facteur explicatif, qui incite à relier tout concept à son impact économique. L'approche utilitariste du DD domine fortement chez les managers de haut niveau à La Poste comme à GDF SUEZ. Mais le succès de cette approche utilitariste ne se comprend que par les dimensions éthiques irriguant le concept de RSE-DD et appréhendées comme compatibles avec l'approche utilitariste centrée sur le business case.

C'est cette dimension éthique orientée vers l'intérêt général qui permet d'ériger un pont entre ces deux concepts, ce qui apparaît clairement dans les représentations des acteurs sur le terrain. Service public et RSE-DD ont en commun une dimension axiologique autour des notions d'intérêt général ou de bien commun, de bien public.

L'approche éthique était considérée comme intrinsèquement soluble dans le concept de SP, parfois d'ailleurs de façon excessive, reposant sur un lien considéré comme naturellement indiscutable de part la dimension quasi-mythique associée à ce concept, et qu'il aurait pourtant été parfois nécessaire de questionner et de justifier (voir les critiques sur l'inefficacité des SP portées par le courant du « Nouveau Management Public »). En revanche, l'approche éthique est formalisée dans le concept de RSE-DD. L'approche éthique, implicite dans le concept de SP, tend à s'exprimer de façon plus explicite dans le concept RSE-DD, ce que Matten et Moon (2008) ont souligné et que nous développerons plus loin.

1.1.1.3 De la convergence des concepts de SP de RSE-DD

La convergence entre les concepts de SP et de RSE-DD dans leur dimension éthique centrée sur l'intérêt général est corroborée par nos études de cas.

Cette convergence est affirmée dans les discours des directions.

Dès le rapport DD 2003 de Gaz de France, le lien est clairement formulé. « *Le DD constitue pour Gaz de France une expression renouvelée de sa culture et de ses valeurs liées à ses missions de service public.* »

Jean Paul Bailly dans le rapport DD 2007 de La Poste considère que le « développement Responsable » ou développement durable « *trouve un terreau favorable à La Poste, grâce à sa culture d'entreprise, qui repose sur les valeurs du service public...* ». La même année, dans différents documents à usage des managers, il définira même le développement durable dans son entreprise comme « *un développement responsable qui est en quelque sorte le sens contemporain du service public* ».

Cette convergence est également soulignée dans les contrats de SP.

Les contrats de SP de La Poste et de GDF SUEZ font tous deux explicitement référence au rôle attendu des deux groupes en matières de RSE-DD, contribuant ainsi à institutionnaliser le lien entre les deux concepts.

Cette convergence est généralement confirmée par les verbatims recueillis sur le terrain.

La majorité des acteurs interrogés tant à La Poste qu'à GDF SUEZ tissent un lien entre les deux concepts, principalement pour 3 raisons :

- le terreau social sur lequel ces entreprises de SP se sont construites,
- leur rôle social sur les territoires,
- l'exemplarité attendue d'une entreprise de SP.

« *La solidarité* », « *le lien social sur le territoire* », « *l'intérêt général* » sont les points de convergence les plus fréquemment identifiés entre les deux concepts.

Les perceptions des acteurs sont cependant plus contrastées à GDF SUEZ qu'à La Poste. Le lien est particulièrement perçu à GDF SUEZ dans les filiales imprégnées par la culture de SP ou exerçant dans le secteur de l'eau, alors que la RSE-DD est perçue comme un impératif de toute entreprise pour gagner en légitimité au regard des attentes de l'environnement institutionnel dans les autres filiales, immergées dans une culture marchande. Ce résultat contrasté ne peut que renforcer le lien que nous avons mis en exergue entre SP et RSE-DD pour les entreprises de culture de SP.

Si la RSE-DD et le service public partagent des racines communes dans la prise en compte de l'intérêt général, la RSE-DD est cependant perçue par les managers comme étendant la notion de SP à La Poste comme à GDF SUEZ dans les dimensions sociétales (handicap / égalité H/F, insertion de jeunes de quartiers particulièrement) et bien plus encore dans les dimensions environnementales, longtemps absentes des agendas de ces entreprises et montant actuellement en puissance. En institutionnalisant des plans d'action explicites sur ces thématiques, encouragées en cela par des réglementations plus sévères en matières environnementales et sociales⁷⁴, les entreprises sont amenées à étendre au travers du concept de RSE-DD leur perception de l'intérêt général par rapport au concept de SP et à mesurer les résultats de leurs politiques dans ces domaines par des indicateurs précis. Les syndicats ne perçoivent pas cette extension sur le plan social et sociétal même s'ils en conviennent sur les dimensions environnementales. En effet, parallèlement, la partie informelle et non mesurable de la dimension éthique du SP, qui laissait l'initiative aux salariés de développer des contacts humains solidaires avec les usagers devenus clients (le facteur ou le releveur de compteur dans les campagnes) se trouve réduite par l'approche contractualisée et circonscrite à des missions précises du SP, ce qui fait dire aux syndicats que les dimensions éthiques et solidaires des métiers s'amenuisent alors que les managers considèrent qu'elles se renforcent par le déploiement de politiques plus structurées.

Cette extension de la notion d'intérêt général s'exprime également dans l'espace dans la mesure où ces groupes sont conduits à poser la question de leur responsabilité sociétale dans d'autres zones géographiques, particulièrement le groupe GDF SUEZ en raison de sa dimension internationale. La

⁷⁴ Pour le handicap particulièrement dans la mesure où une prise en compte insuffisante de cette problématique représenterait un coût colossal pour ces grands groupes comme nous l'avons noté dans nos études de cas.

problématique des biens publics mondiaux que peuvent constituer l'eau ou l'énergie, dans un contexte de raréfaction des ressources et d'externalités négatives générées par leur exploitation, conduit un groupe comme GDF SUEZ à étendre, en recourant au concept de RSE-DD, la notion de service public autrefois circonscrite à un Etat.

Notre premier résultat de recherche peut être formulé ainsi :

1^{er} résultat de recherche : dans les entreprises de service public en réseau, le concept de SP prend aujourd'hui, au-delà de sa dimension éthique, une dimension contractualiste et utilitariste et le concept de RSE-DD est appréhendé dans ses dimensions utilitaristes et éthiques. La dimension éthique centrée sur l'intérêt général est identifiée par les acteurs comme le point de convergence entre ces concepts. Le concept de RSE-DD étend cependant les dimensions éthiques portées par le concept de SP.

1.1.2 D'une RSE implicite à une RSE explicite

Proposition 2 : Le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP s'inscrit-il dans le cadre d'un glissement d'une RSE implicite à une RSE explicite (proposition découlant des apports théoriques de Matten et Moon, 2008) ?

En intégrant l'économie de marché, les anciennes entreprises monopolistiques de SP objets de nos études de cas ont été conduites à adopter les pratiques managériales de l'entreprise privée :

- **Introduisant des outils de normalisation qualité** plus ancrés au sein de GDF SUEZ qu'à La Poste où ils n'ont émergé qu'avec le programme « Cap Qualité Courrier ». Les démarches de certification qualité ou ISO 14001 sont généralisées à GDF SUEZ. Elles sont en revanche récentes à La Poste et les structures rencontrées étaient parfois en cours de certification ISO 14001 (ou nouvellement certifiées) ou dans un processus récent de certification qualité-service au travers du label Afnor « Engagement de service » en cours de déploiement dans les bureaux de poste.
- **Passant d'une gestion statutaire et administrative du personnel à une gestion des ressources humaines centrée sur des objectifs**. Là encore, ce processus est plus avancé au sein de GDF SUEZ qu'à La Poste où demeure une forte proportion de fonctionnaires, même si les embauches de fonctionnaires ont cessé il y a 10 ans.

Parmi la panoplie de ces pratiques managériales des grands groupes privés s'ancrent depuis quelques années en France les démarches RSE-DD et les figures imposées que sont les rapports de DD et les plans d'action sur les thématiques RSE-DD (réduction de l'impact environnemental des activités, prise en compte de la diversité, actions sociétales, etc.) que La Poste et GDF SUEZ ont adoptées.

Aux Etats-Unis, les entreprises privées ont développé dans un contexte d'économie libérale des formes de RSE explicites (Matten et Moon, 2008), le cadre institutionnel libéral, le droit du travail moins protecteur, leur offrant des marges de progrès pour mettre en avant des actions sociales tant internes qu'externes.

Les entreprises de service public en réseau ont au contraire longtemps évolué dans un cadre étatique très encadré et elles constituaient l'un des piliers du modèle d'Etat Providence.

Lorsque La Poste et GDF SUEZ évoluaient en situation de monopole dans le giron étroit de l'Etat, la RSE était implicite, reposant sur :

- le statut de SP protecteur pour les salariés en interne, assorti d'une garantie d'emploi et d'avantages sociaux ;
- le rôle d'aménagement du territoire en externe, les conduisant à offrir une égalité d'accès à des services considérés comme essentiels ;
- un partage de responsabilité entre directions et syndicats sur les intérêts de la société.

Ces entreprises ne présentaient pas alors les avantages sociaux de leurs salariés, l'égalité de tarifs sur le territoire pour leurs usagers comme des pratiques sociales volontaires puisqu'elles étaient encadrées dans le modèle du secteur public.

Cette RSE, implicite, consistait alors en des valeurs, des règles, des normes longtemps considérées comme des obligations dans les entreprises nationalisées en réseau qui se devaient par essence d'exercer un rôle sociétal et de présenter une forme d'exemplarité.

Un modèle de RSE explicite, caractéristique de la conception américaine de la RSE se développe avec l'entrée de La Poste et de GDF SUEZ dans l'économie de marché. Leurs actions sociales et sociétales, leur modèle social avantageux les différencient de leurs concurrents et peuvent d'ailleurs être perçus comme des handicaps dans la course à la compétitivité. Mais ces actions sociales et sociétales peuvent également être présentées comme des formes de RSE explicites et volontaires que les concurrents ne pratiquent pas (par exemple le modèle de CDI généralisé à La Poste à partir de 2004). De plus, ces entreprises mettent en place des plans d'action pour améliorer leurs pratiques environnementales et leurs pratiques sociales, particulièrement concernant les questions de diversité (égalité H/F, handicap, insertion sociale de personnes en difficulté) et se fixent explicitement des objectifs en la matière qu'elles présentent dans leur rapport de DD. Alors que jusqu'alors, elles ne percevaient pas la nécessité de faire état de démarches volontaires sur le plan sociétal, puisque toutes leurs démarches étaient implicites de par leurs missions de service public, elles vont au cours des années 2000 formaliser, à l'instar de ce que pratiquent les entreprises privées, leurs actions sociétales. Ces résultats sont en parfaite adéquation avec les apports théoriques de Matten et Moon (2008) pour qui, les entreprises européennes adoptent de façon croissante le modèle américain d'entreprise privée ce qui les conduit, comme les entreprises américaines, à développer une nouvelle forme de RSE explicite.

Le cas de GDF SUEZ est à cet égard éclairant et à distinguer du cas de La Poste. Le vocable d'éthique et de RSE a pris de l'importance dans le groupe avec la fusion avec SUEZ. SUEZ évoluant dans un environnement international et concurrentiel, avait adopté la pratique de chartes éthiques et de dispositifs éthiques caractérisant habituellement les entreprises américaines. A Gaz de France, le vocable d'éthique était quasiment absent avant la fusion et le vocable de RSE, bien moins usité qu'à SUEZ (en revanche le terme DD centré sur des dimensions environnementales s'était diffusé progressivement à partir de 2003). La Poste encore EPIC jusqu'en 2010, n'a pas adopté à ce jour de dispositif éthique spécifique et ce mot n'appartient pas à la culture du groupe. Ces exemples

traduisent le fait que la dimension éthique était pour les entreprises publiques en réseau incluse implicitement dans le concept de SP et qu'elle n'apparaît explicitement et de plus en plus fortement qu'à partir du moment où ces entreprises s'éloignent du modèle d'entreprise publique pour s'approcher du modèle d'entreprise privée internationale.

Notre deuxième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

2^{ème} résultat de recherche : Le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP, se produisant dans un contexte où ces anciennes entreprises monopolistiques intègrent l'économie de marché, s'inscrit plus généralement dans le cadre d'une américanisation des pratiques de management et du passage d'une RSE implicite à une RSE explicite.

1.2 Des processus d'institutionnalisation de la RSE-DD

Nous étudierons dans cette section les processus d'institutionnalisation de la RSE-DD en montrant dans un premier temps en quoi ils s'inscrivent pour les entreprises de mission de SP dans une reconquête de légitimité. Dans un deuxième temps, nous expliquerons en quoi le cadre institutionnel de la RSE-DD constitue un cadre alternatif de compromis face aux contradictions institutionnelles entre la logique de SP et la logique de profit. Prolongeant cette idée, nous expliquerons que l'institutionnalisation de la RSE-DD raconte une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché (point 3). Nous montrerons en quoi l'institutionnalisation de la RSE-DD est facilitée par la proximité des dimensions cognitives et culturelles ancrées dans le cadre de SP (point 4) en mettant en lumière le chemin de dépendance au cadre institutionnel de SP (point 5).

1.2.1 L'institutionnalisation de la RSE-DD pour retrouver une légitimité dégradée

Proposition 3 : Le concept de RSE-DD peut-il être considéré comme un mythe rationalisé qui s'institutionnalise pour gagner en légitimité ? (proposition découlant de la théorie néo-institutionnelle)

La Poste et Gaz de France ont longtemps construit leur légitimité tant en interne qu'en externe sur le mythe rationalisé (au sens de Meyer et Rowan, 1977) du SP. Avec l'entrée dans l'économie de marché, ces entreprises ont connu un effacement concomitant :

- des rites (concours d'entrée, formation à Paris, prestation de serment par exemple à La Poste, sanctification du statut à Gaz de France),
- des pratiques (gestion statutaire ou administrative du personnel, présence assurée sur la majeure partie du territoire),
- des formes juridiques (passage en EPIC puis en SA pour La Poste, passage en SA puis fusion avec SUEZ pour Gaz de France) ;
- des conditions de travail considérées jusqu'alors comme exemplaires,

qui les légitimaient et confortaient leur appartenance au champ des SP. Ces rites, ces pratiques, ces formes juridiques, ces conditions de travail composaient le socle sur lequel ces entreprises adossaient leur légitimité. Suivant un phénomène de découplage décrit par Meyer et Rowan (1977), ce n'était pas tant l'efficacité de ces éléments qui comptait que la légitimité qu'ils procuraient tant en interne qu'en externe.

L'entrée dans l'économie de marché a bouleversé l'édifice sur lequel s'était construite l'identité de ces entreprises, les conduisant à se moderniser, à se restructurer et à adapter leur mode de management pour gagner en efficacité économique. Le critère économique de rentabilité est désormais le critère dominant sur lequel reposent les décisions stratégiques. L'image de La Poste et de Gaz de France s'est retrouvée brouillée auprès de leurs parties prenantes, tant en externe qu'en interne.

1.2.1.1 La légitimité en interne

En interne, les salariés les plus anciens, à La Poste comme à GDF SUEZ perdent leurs repères identitaires. Le passage du monopole à l'économie de marché affecte les valeurs (service au public versus performance économique), les métiers, les organisations et les relations de travail. C'est particulièrement le cas des fonctionnaires à La Poste qui avaient connu les rituels de l'administration des Postes et qui voient leur métier se transformer par l'intégration de critères économiques. Les guichetiers sont devenus « *conseillers de vente* », proposant des produits et des services parfois bien loin du cœur de métier (des livres, des téléphones et même des bijoux occupent désormais l'espace de vente). Les facteurs voient leur métier se vider de sa substance avec l'automatisation du tri. A GDF SUEZ, les métiers évoluent autour du renforcement de la relation commerciale. Dans les deux groupes, les organisations de travail se recomposent continuellement ; les agents sont amenés à changer fréquemment de poste et voient leur métier se transformer. La mobilité tant fonctionnelle que géographique est encouragée pour rendre possibles les restructurations permanentes.

A GDF SUEZ comme à La Poste, le management par objectif a introduit une individualisation des relations manager - employé dans le cadre d'une responsabilisation accrue des agents. Les relations de travail fondées traditionnellement dans ses entreprises (construites sur une forte présence syndicale) sur des collectifs de travail et des relations de pouvoir entre syndicats et direction s'en trouvent transformées. Les collectifs de travail ont tendance à se dissoudre, laissant place à l'individualisation de la relation au travail. GDF SUEZ est touché par un autre phénomène lié à la séparation des activités commerciales des activités de réseau et à la complexité des liens qui subsistent encore aujourd'hui avec EDF, conduisant à des situations perturbantes pour les salariés : des collègues sont devenus concurrents et des barrières physiques ont parfois été érigées dans les locaux pour coller aux nouvelles structures organisationnelles.

L'entrée dans le secteur concurrentiel a bouleversé les représentations des valeurs à La Poste comme à GDF, ce qui fait dire à des délégués syndicaux dans ces entreprises que certains salariés « *ne s'y retrouvent plus* » et ont perdu « *la fierté* » d'exercer dans une entreprise de SP qui ne serait plus aujourd'hui mue que par le profit.

Dans ce contexte, la dégradation du bien-être au travail dans des entreprises, longtemps montrées en exemple pour la qualité de leurs conditions de travail, est palpable selon nombre de managers et de délégués syndicaux et se traduit dans des indicateurs comme l'absentéisme. Les risques psychosociaux ne sont pas « *une formule* » dans ces entreprises où ils représentent l'un des risques majeurs identifiés par les managers de haut niveau, même si cette prise de conscience est très récente.

Les dirigeants vont tenter de retrouver une légitimité en interne en affichant un fort engagement sur les thématiques RSE-DD pour montrer qu'elles s'inscrivent, du moins potentiellement, dans la lignée des valeurs de SP. Ils vont chercher à montrer que la RSE-DD pour l'entreprise c'est aussi :

1 / Le maintien d'un modèle social en interne plus favorable que dans le secteur privé, indépendamment du processus de libéralisation.

Le terme de « *développement responsable* » a été choisi à La Poste pour incarner un modèle de développement qui, s'il nécessite une rentabilité économique pour gagner des marchés en France et en Europe, se félicite d'y parvenir en maintenant un modèle social en interne hérité du passé. Le terme d'« *employeur développeur* » est utilisé dans les services RH qui sont amenés dans ce contexte de restructuration permanente à aider les salariés à acquérir de nouvelles compétences. Le modèle social se distingue encore aujourd'hui du modèle pratiqué dans la plupart des entreprises privées : il est basé sur le temps plein ou le temps partiel choisi, en CDI. Le recours au CDD, fréquent jusqu'aux Accords de Vaugirard de 2004, s'est fortement réduit et cette politique volontariste est présentée comme l'un des volets de la politique RSE-DD.

A GDF SUEZ, l'engagement dans le label RSE des métiers de la relation clients, en pleine mutation des centres d'appel dans le cadre de la fusion et de l'ouverture des marchés, vise à regagner cette légitimité auprès du personnel. « *Ce label nous permettait d'insister sur le fait que malgré tout ça, on avait nos valeurs, on était attachés à nos valeurs. Ce qui est intéressant, c'est que lors de la fusion par exemple, on a embarqué nos valeurs humaines.* ». GDF SUEZ est par ailleurs fier d'indiquer qu'il est leader du secteur des utilities en matière de GRH d'après l'agence de notation sociétale VIGEO en 2010.

2 / Un moyen de retrouver du sens et de la fierté dans le travail.

Les deux groupes ont en commun l'ambition de fédérer la culture interne autour des valeurs du développement durable baptisé développement responsable à La Poste. GDF SUEZ ambitionne de « **Construire la culture du groupe autour du développement durable** » et de fédérer ainsi les collaborateurs autour de ce « **point de convergence culturel** ». La RSE-DD est perçue par ce nouveau groupe comme un levier de consolidation de la légitimité des nouvelles organisations dans le contexte de la fusion. La RSE-DD, par les actions sociales et sociétales qu'elle met en exergue, est utilisée comme « *un instrument de motivation en interne, qui redonne du sens au travail.* », du sens à une politique d'entreprise dominée depuis quelques années par un discours économique autour des nécessaires réductions d'effectif et des restructurations pour gagner en compétitivité.

La RSE-DD dans les deux groupes, permet potentiellement d'instiller du sens en inscrivant les actions du groupe dans un projet sociétal utopique et mobilisateur « *le développement durable* ». L'objectif est de leur redonner une fierté, la fierté d'« *agir pour la planète* » sur le plan environnemental mais aussi, sur le plan sociétal, d'intervenir auprès des populations vulnérables (personnes âgées, personnes précaires, personnes d'origines différentes), une fierté malmenée par la perte du monopole de SP et l'entrée dans la concurrence.

A La Poste le déploiement de la RSE-DD permet de donner du sens à des démarches avant tout entreprises dans un souci de performance économique. Les bureaux de Poste sont poussés à s'engager dans un dispositif de certification « *Engagement Service Client* ». La Direction DD de

l'enseigne participe à l'intégration de critères DD dans ce référentiel évolutif construit avec l'aide d'associations (autour des clients vulnérables notamment) et ces éléments mobilisent les agents, plus que les performances financières. Il en va de même pour les efforts demandés en matière d'économie d'énergie ou de certification ISO 14001. « *On a plus de succès quand on parle d'économies sous l'angle développement durable que sous l'angle de productivité pure. On mobilise plus les gens autour du développement durable.* » nous explique un manager.

1.2.1.2 La légitimité en externe

La Poste et GDF SUEZ ont toutes deux subi les critiques de leurs parties prenantes externes ces dernières années. La réduction du nombre de bureaux de poste, même si une présence postale était maintenue, a, par sa portée symbolique, dégradé l'image de La Poste auprès des élus locaux, et La Poste a été fréquemment accusée de se désengager de ses missions de SP. La concentration des activités de La Poste au Courrier (au travers des plateformes modernisées) et à l'Enseigne a contribué à distendre le lien étroit tissé jusqu'alors entre les responsables des structures postales sur le terrain et les élus locaux. GDF SUEZ est de son côté à la merci des collectivités dans le cadre des négociations des contrats de concession, dans les secteurs de l'eau, des déchets, des barrages hydro-électriques et potentiellement à l'avenir des réseaux de gaz. En outre, dans un contexte de libéralisation des marchés de l'énergie et de l'eau, les collectivités et les ONG interrogent de plus en plus fréquemment la légitimité d'acteurs historiques dont le modèle économique s'éloigne de la sphère publique, dans des domaines qualifiés de biens essentiels. Le fonctionnement en régie, qui favorise des acteurs publics, considérés alors comme plus légitimes que des acteurs privés, a le vent en poupe dans le secteur de l'eau, écorné par de multiples scandales ces dernières années. SUEZ a connu des déconvenues à l'étranger (en Argentine par exemple) et le groupe GDF SUEZ sait que son acceptabilité, tant en France qu'à l'étranger n'a rien d'automatique.

La RSE-DD est aujourd'hui utilisée par La Poste et GDF SUEZ pour améliorer leur image auprès des élus locaux et pour regagner une légitimité altérée sur les territoires.

L'acceptabilité sur les territoires est un enjeu majeur pour ces deux groupes qui mettent tous deux en avant leur engagement en matière de RSE-DD pour la conforter. Les deux groupes cherchent à être perçus comme des acteurs incontournables de la RSE-DD sur un territoire, en participant conjointement avec des élus à des actions locales dans le cadre des Agendas 21 et des plans climats. Certaines de ces actions sont parfois co-construites comme les plans de déplacement entreprise à La Poste, ou des solutions économes en énergie et/ou recourant aux énergies renouvelables à GDF SUEZ. Un des facteurs justifiant l'ambitieuse politique de véhicules électriques de La Poste, qui a pris le leadership sur cette question en animant un projet d'envergure nationale, est de renforcer son acceptabilité et de s'ouvrir les portes des collectivités engagées dans des plans d'action DD (et susceptibles à terme de fermer leur accès aux véhicules thermiques).

Sur le plan sociétal, prendre sa part dans la résolution des enjeux sociétaux par le développement d'emplois locaux, l'embauche de personnes en difficulté sociale ou de personnes handicapées est compris par les managers de ces deux groupes comme une condition indispensable pour garantir l'acceptabilité des activités de leur entreprise. En outre, si l'activité de ces groupes participe à l'aménagement des territoires et à leur vitalité, elle dépend aussi de la vitalité de ces territoires. Une activité économique ne peut se développer dans un désert économique et social (comme le notait d'ailleurs Franck Riboud pour Danone en 2009). En menant des actions sociétales sur les territoires,

ces groupes participent au développement économique des territoires, en France comme à l'étranger, avec pour objectif assumé de s'ouvrir de futurs marchés. Ils semblent avoir compris qu'une vision à courte vue centrée exclusivement sur la performance économique immédiate menace leur pérennité.

Pour gagner en légitimité, tant en interne qu'en externe, GDF SUEZ et La Poste deviennent isomorphes à leur environnement en adoptant une politique RSE-DD et les figures imposées associées comme des Directions RSE-DD, des rapports de DD, suivant ainsi un processus isomorphique mimétique, normatif et coercitif tel que décrit par DiMaggio et Powell et mobilisable en matière de RSE-DD comme nous l'avons montré dans notre deuxième chapitre. Quelques particularités propres à ces deux groupes peuvent cependant être soulignées pour comprendre ce processus mimétique. Le processus coercitif est sans doute plus fort que dans les entreprises extérieures à la sphère publique, du fait de l'existence d'un contrat de SP qui impose des engagements RSE-DD. Les incitations légales à développer des recherches en matière de performance énergétique et de recours aux énergies renouvelables sont plus fortes chez GDF SUEZ que dans d'autres groupes car les acteurs publics ou partiellement publics de l'énergie ont des obligations de production de certificats d'économie d'énergie. GDF SUEZ parie par ailleurs sur un renforcement de ce processus coercitif à l'avenir, particulièrement en matière de réduction d'émissions de CO₂.

En intégrant des éléments aujourd'hui socialement légitimés comme la RSE-DD dans leurs structures formelles, La Poste et GDF SUEZ maximisent leur légitimité, ce qui correspond aux résultats de recherche de Meyer et Rowan (1977) qui constatent de surcroît que les entreprises maximisent ainsi leur accès aux ressources garantes de leur pérennité. GDF SUEZ a institué au sein de la Direction DD un « *pôle responsabilité sociétale* » qui a explicitement pour ambition de favoriser par des actions sociétales emblématiques l'acceptabilité du groupe pour obtenir les contrats nécessaires à son développement. « *La question sociétale, pour nous, n'est pas un gadget : c'est la garantie de notre légitimité [...] si on n'a pas ce type de programme on n'a pas de légitimité et donc on n'a pas de nouveau contrat* ». L'un des 3 axes de la Politique DD de GDF SUEZ est « *garantir la pérennité et l'acceptabilité locale des activités* » sans laquelle le groupe mesure qu'il ne peut espérer se développer à l'international. Sur le territoire français, dans le contexte de la suppression des monopoles, ces entreprises savent également qu'elles doivent soigner leur image d'acteurs économiques incontournables, en utilisant l'atout que constitue leur maillage national certes, mais en le renforçant par l'anticipation ou la réponse aux attentes des territoires (des collectivités et des entreprises en matière de RSE-DD).

Il est intéressant de noter qu'à La Poste comme à GDF SUEZ, les délégués régionaux en charge du DD, dont les postes ont été créés en 2008-2009, ont avant tout une mission représentative auprès des parties prenantes sur les territoires, dont l'objectif est faire savoir que ces groupes sont des acteurs-clés sur les questions de RSE-DD.

Cette quête de légitimité est au cœur de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Huault, 2002). Les recherches du courant néo-institutionnaliste montrent, ce que corroborent nos études de cas, que les organisations sont en recherche de légitimité plus que d'efficacité et nous rajouterons, particulièrement pour celles qui ont perdu de cette légitimité lorsque le mythe sur lequel elles s'étaient construites s'est effrité. Elles façonnent aujourd'hui une

rationalité organisationnelle autour de la RSE-DD dans le but d'acquérir une légitimité organisationnelle, en adéquation avec les attentes de la société centrées sur le DD.

Si l'objectif est la légitimité plus que l'efficacité, cette légitimité ouvre un accès à des ressources apportées par l'Etat ou par l'obtention de contrats auprès des collectivités et des entreprises. La recherche de légitimité devient alors stratégique, ce qui explique le positionnement de la RSE-DD dans ces deux groupes. La RSE-DD est rattachée à la direction de la stratégie chez GDF SUEZ. A La Poste, « *le développement responsable* » est au cœur du projet stratégique 2008-2012 « *Performance et Confiance* ». Cette recherche de légitimité, plus importante que la recherche de performance, permet néanmoins de développer la performance dans une approche stratégique. Pour Pfeffer et Salancik (1978) qui s'inscrivent dans la théorie de la dépendance aux ressources, viser l'acceptabilité sociale et la légitimité est plus important stratégiquement pour une entreprise que viser la performance économique.

L'objectif étant la légitimité plus que l'efficacité, on peut parfois observer un phénomène de découplage ou de couplage lâche entre les structures formelles, les objectifs qu'elles s'assignent et les pratiques réelles, découplage mis en lumière par Meyer et Rowan (1977). En matière de RSE-DD, si la conciliation des dimensions sociales, environnementales et économiques est proclamée comme objectif, le volet économique est souvent privilégié dans les entreprises objets de nos études de cas. A La Poste, des pratiques RSE-DD centrées sur des économies d'énergie, de papier ou sur l'éco-conduite sont mises en avant car elles ont un impact économique direct au-delà de leur impact social et environnemental. Certains managers qui ont adopté le prisme du triptique du DD comme grille de lecture nous ont expliqué, à La Poste comme à GDF SUEZ, que l'intérêt économique était souvent un préalable à l'adoption de toute action sociale et/ou environnementale.

Mais la légitimité ne se décrète pas, elle est subjective. Pour Schuman (1995), c'est une « *perception généralisée* » qui recouvre trois dynamiques différentes : la légitimité pragmatique, la légitimité normative et la légitimité cognitive. La légitimité pragmatique et instrumentale conduit les entreprises à répondre aux attentes immédiates des parties prenantes : utiliser du papier recyclé, des véhicules plus propres à La Poste, développer les énergies renouvelables et la performance énergétique à GDF SUEZ par exemple. Mais cette légitimité pragmatique ne suffit pas à gagner en légitimité. La légitimité est aussi normative et cette forme de légitimité est obtenue quand les actions de l'entreprise sont considérées comme « *bonnes ou morales* » conformément aux valeurs de leur environnement. Elle est plus difficile à gagner car elle est le fruit d'un jugement général sur l'image globale d'une entreprise, qui n'est pas que la résultante d'une série d'actions socialement « bonnes » (des actions en direction des populations vulnérables par exemple). Mener des actions socialement « *bonnes ou morales* » est indispensable, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante car la légitimité normative peut être plus rapidement perdue qu'elle n'est gagnée. C'est le cas de La Poste quand elle est accusée de renoncer aux valeurs de SP et de quitter nos campagnes. C'est le cas de GDF SUEZ quand il est soupçonné de n'être guidé que par le profit dans ses implantations internationales. **La légitimité normative est une quête de tous les jours qui se gagne certes par des actions mais qui peut plus aisément être confortée quand elle est portée par un concept à la dimension symbolique forte, le SP hier, la RSE-DD aujourd'hui et demain.** En se rangeant derrière le nouveau mythe de la RSE-DD, c'est la légitimité normative que GDF SUEZ et La Poste recherchent. La légitimité cognitive est quant à elle obtenue quand la légitimité paraît aller de soi et n'est plus questionnée. Dans une approche systémique, les organisations doivent s'adapter aux structures

cognitives solidement ancrées dans leur environnement : méthodes, modèles, croyances, modes de pensée, qui ne font pas l'objet de remises en question. Se structurer conformément aux autres grands groupes en matière de RSE-DD, utiliser des modèles de reporting reconnus comme la GRI, intégrer la RSE-DD dans les outils de management et chercher à irriguer en interne comme en externe, mobiliser le concept de RSE-DD dans les discours et tenter d'agir sur la carte cognitive des acteurs, participe de cette recherche de légitimité cognitive à La Poste et à GDF SUEZ. Un des éléments utilisés par ces deux entreprises pour renforcer leur légitimité normative et leur légitimité cognitive est la recherche de critères extérieurs et cérémoniaux d'évaluation qu'elles peuvent brandir, à titre d'exemples:

- Le label diversité, le label égalité, le label Novethic pour les fonds ISR, le label AFNOR « *Engagements de Service* » à La Poste.
- Le label RSE relations clientèle, la palme d'or de la meilleure entreprise citoyenne 2008 par l'Association Française de la Relation Client (AFRC), la présence dans les indices Advanced Sustainable Performance Indices Eurozone® et l'Ethibel Sustainability Indices Excellence Europe », l'engagement pour l'obtention du label diversité en 2011 à GDF SUEZ.

Notre troisième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

3^{ème} résultat de recherche : Dans les entreprises dépositaires d'une mission de SP, le concept de RSE-DD est un mythe rationalisé qui s'institutionnalise pour permettre de retrouver, en interne comme en externe, une légitimité cognitive et normative (au sens de Schuman, 1995), légitimité écornée lors du passage du modèle de SP au modèle marchand.

1.2.2 Un cadre institutionnel alternatif pour affronter les contradictions institutionnelles

Proposition 4 : La RSE-DD peut-elle constituer un cadre institutionnel alternatif face aux contradictions institutionnelles entre le modèle de service public et le modèle marchand ? (proposition découlant des apports théoriques de Seo et Creed (2002) et d'Oliver (1991))

La libéralisation des marchés a placé les anciennes entreprises monopolistiques en réseau que sont La Poste et Gaz de France en pleine contradiction institutionnelle entre le modèle de SP centré sur l'intérêt général, longtemps fortement institutionnalisé dans ces entreprises et le modèle économique libéral centré sur la concurrence, la performance et l'intérêt privé de l'entreprise. Gaz de France et plus récemment La Poste se sont trouvées face à ce grand écart institutionnel, à des contradictions institutionnelles telles que mises en exergue par Seo et Creed (2002). Pour Seo et Creed, c'est l'accumulation des contradictions institutionnelles qui est le moteur du changement institutionnel. La Poste et GDF SUEZ évoluent au cœur d'incompatibilités inter-institutionnelles identifiées par Seo et Creed comme l'une des 4 sources de contradictions à l'origine du changement institutionnel.

Ces entreprises et leurs salariés se trouvent exposés de façon croissante à des prescriptions multiples et contradictoires que Seo et Creed qualifient d'injonctions de conformité contradictoires. Viser la performance économique tout en maintenant en vertu du SP une présence forte sur le territoire dans des zones par essence non rentabilisables ; vendre de nouveaux produits, donc susciter les besoins, tout en accompagnant les personnes vulnérables face aux besoins circonscrits qu'elles

expriment ; maintenir une approche humaine des situations professionnelles des salariés dans un contexte de constants bouleversements des métiers et des organisations, constituent des injonctions contradictoires auxquelles les salariés de La Poste et de GDF SUEZ ont à faire face. La Poste et GDF SUEZ doivent de surcroît se préparer à affronter des concurrents en France ou à l'international guidés par le profit et la maximisation des intérêts des actionnaires et dont les salariés ne bénéficient pas des avantages sociaux, financiers et de quasi-garantie de l'emploi hérités historiquement de l'appartenance au service public. Là encore, ces entreprises sont soumises à une injonction contradictoire : affronter les concurrents en termes de prix et maintenir le modèle social historique. Le choix de répondre aux attentes d'une institution peut être incompatible avec les attentes d'une autre institution comme le notent Seo et Creed. Ces contradictions sont parfois vécues cruellement par les acteurs de l'entreprise. Les dirigeants sont entraînés par une spirale de la performance à rationaliser les organisations (concentrer les centres d'appels à la Branche Clients Habitat professionnels de GDF SUEZ, automatiser et concentrer les activités Banque ou Courrier sur des sites plus restreints à La Poste) ce qui impacte fortement les salariés, les conduisant à changer de métier ou à déménager. Ces situations, génératrices de stress et potentiellement de risques psychosociaux, entrent en contradiction avec le modèle social protecteur des salariés qui avait cours jusqu'alors.

D'autres contradictions de nature externe émergent dans ces groupes entre l'exercice classique de leur métier et les nouvelles attentes environnementales portées par la Société. Continuer à vendre de l'énergie suivant le modèle développé au XXème siècle pour GDF SUEZ peut entrer en contradiction avec les attentes de la société si les externalités négatives de ce commerce sont considérées comme insupportables par la société (émissions de CO2, raréfaction des ressources). Dans une moindre mesure, La Poste est également concernée par des contradictions de cette nature. Comment continuer à exercer une activité reposant sur des masses importantes de papier et sur des transports routiers si les forêts sont en danger et si les ressources énergétiques s'amenuisent ?

GDF SUEZ et La Poste sont soumises, comme d'ailleurs toutes les grandes entreprises, à ces contradictions entre le modèle économique sur lequel elles ont prospéré et les enjeux environnementaux planétaires. Mais elles sont également exposées à d'autres contradictions que les autres groupes ne rencontrent pas avec une telle acuité. Elles sont en effet continuellement l'objet d'injonctions contradictoires entre une logique de SP et une logique de profit.

Pour Benson (1977), quand les acteurs font collectivement et continuellement l'expérience des contradictions d'un cadre institutionnel donné, ils peuvent devenir des agents de changement, en recherchant des logiques institutionnelles alternatives disponibles dans un contexte sociétal plus large. Dans le prolongement de ces apports théoriques, on peut considérer que les injonctions contradictoires auxquelles sont soumises des entreprises comme GDF SUEZ et La Poste les ont conduites à rechercher une logique institutionnelle alternative, qu'elles pensent avoir trouvé dans l'institutionnalisation du concept de RSE-DD qui vise à concilier les dimensions économiques, sociales et écologiques et à résoudre ainsi ces contradictions. Cette recherche d'un cadre alternatif s'inscrit dans une quête typiquement française selon Tixier et Mauchamp (2000) d'une troisième voie « entre le tout public et le tout marché ». Cette recherche d'une troisième voie est bien antérieure au succès du mouvement de la RSE-DD mais elle ne trouvait pas jusqu'alors un concept dans lequel s'incarner.

De surcroît, le caractère polysémique du concept de RSE-DD ouvre la possibilité de nombreuses interprétations et voies d'appropriation. C'est une approche de ce concept comme conciliable avec

l'économie de marché et centrée sur le « business case » pour la RSE-DD, qui est retenue à La Poste comme à GDF SUEZ.

Si l'on reprend l'histoire des modèles institutionnalisés dans ces groupes, il apparaît qu'ils ont été soumis à des processus successifs de changement institutionnel.

Ils se sont d'abord construits institutionnellement sur les pratiques et les rites de l'institution « SP ». Dans les années 1990-2000, sous la pression de forces mimétiques, normatives et particulièrement coercitives portées par l'Union Européenne, ils ont engagé un processus de désinstitutionnalisation du SP et d'institutionnalisation du modèle d'économie de marché, en adoptant les méthodes de management des entreprises privées. Le changement institutionnel par rapport au modèle de SP peut s'expliquer en ayant recours aux 4 sources de contradictions mises en exergue par Seo et Creed :

- le manque d'efficacité, la légitimité seule ne s'avérant pas suffisante,
- le manque d'adaptabilité à l'évolution de l'environnement externe,
- les incompatibilités inter-institutionnelles entre le SP et le modèle institutionnel économique libéral en expansion,
- les intérêts divergents des parties prenantes entre les partisans du modèle de SP et les partisans du modèle libéral.

Ces sources de contradictions institutionnelles ont amené les entreprises de service public en réseau à cheminer vers un changement institutionnel autour du modèle institutionnel de l'économie de marché, en adoptant de façon mimétique les recettes de ce modèle (principalement management des RH fondé sur des objectifs de performance économique et systèmes de normalisation) dans une sorte de fuite en avant.

Mais cette tentative de changement institutionnel s'est elle-même avérée source de contradictions avec l'institution de SP, en raison de son ancrage profond, tant pour les salariés de ces entreprises que pour les parties prenantes (Etat, Collectivités locales), ce qui les a conduit à rechercher un nouveau cadre institutionnel porté en l'occurrence par La RSE-DD qui leur permet d'ériger un pont entre ces deux cadres institutionnels.

Le choix du cadre institutionnel de la RSE-DD chez GDF SUEZ et à La Poste s'inscrit dans une recherche de légitimité. Mais ce choix n'est pas aveugle et mimétique, comme pourraient le laisser penser les premières recherches des courants néo-institutionnels. Ce choix est, selon nos résultats, un compromis entre les deux logiques institutionnelles dans lesquelles La Poste et GDF SUEZ sont encastrées, la logique de SP et la logique commerciale. Oliver (1991) considère que les organisations ne répondent pas aveuglément à la pression institutionnelle, ce qui amènerait par exemple les entreprises de SP en réseau à adopter d'une manière identique aux grands groupes du CAC 40 des démarches RSE-DD, sans qu'aucune spécificité ne puisse émerger. Ce mimétisme normatif est certes présent autour de figures imposées (organisation DD, Rapport DD, GRI) mais il doit être relativisé. Si toutes les entreprises privées ou publiques sont soumises aujourd'hui en France à des pressions institutionnelles pour intégrer des démarches RSE-DD, les stratégies de légitimation qu'elles adoptent sur ces questions sont de différentes natures. Elles peuvent s'adapter mais aussi faire des compromis, mettre en place des stratégies d'évitement, de manipulation ou défier ou ignorer les

demandes institutionnelles si l'on se réfère aux stratégies de légitimation identifiées par Oliver (1991).

GDF SUEZ et La Poste ont adopté à notre sens une stratégie de légitimation de compromis leur permettant de répondre aux pressions institutionnelles pour intégrer la RSE-DD, tout en trouvant dans ce concept un moyen de gérer les contradictions entre la pression institutionnelle liée à leur appartenance au service public et la pression institutionnelle les conduisant à intégrer le modèle d'économie de marché. Les acteurs disposent de marges de manœuvre dans un environnement institutionnalisé (Oliver, 1991 ; Friedland et Alford, 1991 ; Greenwood et Suddaby, 2006; Lounsbury, 2008) et encore plus lorsqu'ils sont soumis à des logiques institutionnelles différentes (Friedland et Alford, 1991 ; Greenwood et Suddaby, 2006) et qu'ils évoluent au centre d'environnements institutionnalisés contradictoires comme c'est le cas dans les entreprises objets de nos études de cas. Pour Lounsbury (2008), l'ambiguïté institutionnelle conduit à la variété organisationnelle. Cette ambiguïté institutionnelle est particulièrement importante dans le concept RSE-DD, « *mot valise* » dans lequel des approches contradictoires peuvent s'exprimer. A cette ambiguïté institutionnelle du concept même de RSE-DD, se surajoute pour des entreprises comme La Poste et GDF SUEZ l'ambiguïté de leur environnement institutionnel, composé de logiques institutionnelles contradictoires.

Dans ce contexte, le concept de RSE-DD va être utilisé pour procéder à des arrangements institutionnels permettant de concilier la logique institutionnelle de SP et la logique institutionnelle de l'économie de marché. C'est une représentation de la RSE-DD comme allant de soi, gagnant/gagnant, sans contradiction, et renforçant mutuellement la société et la performance économique et financière des entreprises qui est retenue car elle ne remet pas en cause le choix de l'économie de marché. Cette représentation est d'ailleurs celle qui domine les discours des entreprises qui participent ainsi à la construction sociale de la réalité, en considérant que la RSE-DD ne menace pas le modèle existant (Laine, 2005). GDF SUEZ et La Poste ont recours à une formule très proche pour montrer que la RSE-DD et l'économie de marché sont compatibles : « *le développement responsable* » à La Poste, « *la croissance responsable* » à GDF SUEZ (formule qui met d'ailleurs plus en avant qu'à La Poste une culture commerciale plus ancrée). Au-delà de cette représentation de la RSE-DD qui finalement est commune à la majorité des entreprises, GDF SUEZ et La Poste vont tenter de montrer que ce concept les concerne plus encore que d'autres entreprises, en raison de leur culture de SP, en utilisant des formules permettant de relier les deux concepts.

La RSE-DD apparaît alors comme un cadre institutionnel alternatif, ouvrant la possibilité pour ces entreprises de développer des stratégies de légitimation de compromis, entre la logique de SP, de l'intérêt général et la logique de marché, du profit, dans lequel le concept de RSE-DD est présenté non seulement comme conciliable avec l'économie de marché, mais encore comme renouvelant la notion de SP.

L'approche de la RSE-DD n'est pas pour autant homogène dans ces entreprises et chacune va procéder à des arrangements pour institutionnaliser ce concept au regard de ses intérêts économiques. GDF SUEZ va l'utiliser pour conforter sa légitimité en matière énergétique⁷⁵, pour accroître son acceptabilité en France et à l'étranger et fédérer la culture du groupe nouvellement

⁷⁵ En mettant en avant de moindres émissions de CO2 du Gaz/Pétrole, en développant, encore cependant à la marge, des énergies renouvelables, en développant des services, de performance énergétique par exemple.

fusionné. La Poste va l'utiliser pour faire accepter en interne et en externe la modernisation, en la conduisant au travers du prisme du « développement Responsable ».

Les deux groupes, même si c'est plus prégnant à La Poste dont l'histoire commerciale est récente, vont l'utiliser pour fédérer les salariés autour d'un substitut du SP, permettant de faire accepter la transition vers l'économie de marché comme nous l'analyserons dans le point suivant.

Notre quatrième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

4^{ème} résultat : Les contradictions institutionnelles entre le modèle de SP et le modèle libéral de marché invitent les entreprises de service public en réseau à rechercher un cadre institutionnel alternatif qu'elles ont trouvé dans la RSE-DD. Un concept polysémique comme la RSE-DD ouvre la possibilité pour ces entreprises de procéder à des arrangements institutionnels pour développer des stratégies de légitimation de compromis.

1.2.3 Comment raconter une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché ?

Proposition 5 : Les discours sur la RSE racontent-ils une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché ?

En recherchant une légitimité cognitive par l'adoption de démarches RSE-DD, les anciennes entreprises monopolistiques de SP cherchent à développer une rationalité cognitive pour faire accepter la transition vers l'économie de marché et les discours jouent un rôle clé en la matière car ils visent à mobiliser les salariés autour d'une vision : **la croissance est conciliable avec les valeurs de SP et peut même s'appuyer sur ces valeurs**. Les discours sont au cœur du processus d'institutionnalisation car ils relient les idéaux aux techniques de contrôle (Hasselbladh et Kallinikos, 2000), rendant ainsi possible l'action collective.

Les idéaux au sommet de la pyramide si l'on reprend la représentation de ces chercheurs sont centrés sur la performance attendue désormais par ces entreprises dans une logique libérale. Mais pour faire accepter cette transition vers l'économie de marché, les entreprises doivent développer des discours sur la RSE-DD permettant d'articuler cet idéal de performance avec le cadre cognitif centré sur les valeurs de SP. Ce n'est que si ces discours entrent en cohérence avec ce cadre cognitif que les techniques de contrôle développées pour permettre d'intégrer la logique de marché (par exemple les certifications qualité ou l'approche commerciale du client à La Poste et à GDF SUEZ) seront acceptées. Pour Hasselbladh et Kallinikos, les discours permettent la traduction des idéaux et définissent la réalité. C'est par le biais des discours et des systèmes élaborés d'opérations et de techniques qui y sont associés, que les buts des organisations se construisent et que des tâches et des rôles organisationnels se forment.

Les discours sur la RSE-DD sous-tendent trois idées fortes qui sont identiques à La Poste et à GDF SUEZ :

- **L'affirmation d'un « *business case* » pour la RSE-DD considérée comme un levier de performance**

« La poursuite d'un développement durable fait partie intégrante de l'identité et de la mission que s'est définie GDF SUEZ. Cet impératif représente notamment un levier de croissance pour le groupe et un instrument de maîtrise de ses risques. » (Rapport d'activité 2010 : 35).

« A La Poste, le développement responsable a été positionné dès l'origine de la démarche comme « un levier de performance pour l'entreprise, c'est-à-dire un moyen de gagner en efficacité économique et financière ». Le document stratégique « Performance et Confiance » place le développement responsable au cœur de la performance de l'entreprise.

- **La proximité cognitive des notions de RSE-DD et de SP**

« Le DD constitue pour Gaz de France une expression renouvelée de sa culture et de ses valeurs liées à ses missions de service public. » ou à La Poste « un développement responsable qui est en quelque sorte le sens contemporain du service public ».

- **La volonté de fédérer la culture du groupe autour de la RSE-DD, prolongement du SP**

Cette troisième idée forte découle des deux premières et elle permet à ces entreprises de raconter une histoire pour donner de la cohérence aux situations que rencontrent ces entreprises. Cette histoire s'appuie sur un raisonnement transitif.

Si le SP et la RSE-DD sont des notions proches et si la RSE-DD est un levier de performance économique, alors il convient de s'appuyer sur la RSE-DD pour construire un développement économique conciliable avec la dimension identitaire de SP et il n'est plus nécessaire d'opposer SP et performance économique.

Charbonneau et Caron (2009), analysant le discours RSE de Postes Canada, montrent également que l'entreprise a su tirer avantage du discours sur la RSE pour faire du développement économique un axe prioritaire et pour renforcer les changements engagés dans la mouvance du « Nouveau Management Public ».

Selon Weick (1995), les discours des dirigeants contribuent à construire un sens, ils permettent de donner de la cohérence rétrospectivement aux situations que l'entreprise rencontre. En l'occurrence, ils véhiculent un message permettant aux acteurs d'accepter les bouleversements qu'ils vivent dans les organisations et dans le management pour s'adapter à l'économie de marché, en les rendant conciliables avec les valeurs de la RSE-DD, proches des valeurs de SP. Weick souligne l'importance d'un bon récit, « *a good story* » (1995 : 60), pour produire du sens dans l'organisation. L'histoire racontée sur l'organisation permet de justifier les directions prises dans la stratégie de l'entreprise.

Cette histoire ne nous a pas toujours été contée ainsi. Elle s'est construite au fil du temps pour être réécrite au moment de la transition vers l'économie de marché. En effet, le DD est tout d'abord entré à La Poste comme à Gaz de France par le volet environnemental. Le premier rapport de Gaz de France ne fait quasiment pas référence au service public (1 fois). Le poids des mots est important et une analyse longitudinale de ces rapports jusqu'en 2010 nous a montré que le mot SP prenait une place importante dans les rapports DD à partir de 2005, c'est-à-dire au moment de la transformation

en SA : 9 citations en 2003-2004, 25 en 2005, 18 en 2006, 24 en 2007. Les récits peuvent reconstruire a posteriori une histoire pour faire accepter certaines situations comme le constate Livian (2002).

Les slogans « *développement responsable* » et « *croissance responsable* », qui résument le raisonnement transitif que nous avons exposé, peuvent constituer des mythes explicatifs permettant l'acceptation de la transition vers l'économie de marché car celle-ci peut être potentiellement fondée sur des valeurs. Il s'agit de mythes rationnels au sens de Meyer et Rowan (1977) qui se substituent au mythe de SP écorné par l'entrée dans l'économie de marché. Ces mythes explicatifs sont utilisés en interne pour mobiliser les salariés et particulièrement les managers, qui au plus près du terrain, vivent la difficile conciliation entre la modernisation, la performance et les modes de fonctionnement hérités du SP. Ces mythes centrés sur la RSE-DD leur permettent de résoudre la dissonance cognitive qui les menace. En externe, ces mythes explicatifs renforcent la légitimité des entreprises auprès des parties prenantes.

Les discours ont une fonction normative et symbolique (Jacquot et Point, 2000). Les discours sur la RSE-DD à La Poste et à GDF SUEZ participent à forger l'identité de l'entreprise autour d'une vision : la croissance est compatible avec les valeurs de SP et ont en ce sens une fonction normative car ils sont porteurs de légitimité. Ils ont également une fonction symbolique à l'instar des slogans incantatoires que sont « *le développement responsable* » à La Poste ou « *la croissance responsable* » à GDF SUEZ.

On peut discuter la portée des discours des dirigeants rapportés dans divers documents des entreprises. Pour Laufer (1993), les discours des dirigeants sont au cœur des stratégies de légitimation. Phillips et al. (2004) développent l'idée que les institutions sont constituées à travers les discours plus qu'à travers les actes. Nous avons pu constater la portée indéniable des discours du Dirigeant à La Poste et nombre de managers se sont référés aux discours du Président sur le développement responsable au cœur de la stratégie. Des documents internes comme le plan stratégique « Performance et Confiance » le reprennent. Ces discours ont irrigué des rencontres entre managers et Direction, certaines solennelles comme les vœux de début d'année. Dans une entreprise au fonctionnement historiquement très centralisé et hiérarchique de type « top down », ces discours sont repris et déclinés par les dirigeants des différents métiers et les managers en région. Nous n'avons pas constaté une portée aussi significative des discours des Dirigeants au sein de GDF SUEZ car le groupe est plus décentralisé (même si Gaz de France avait un fonctionnement centralisé et hiérarchique comme à La Poste) et la fusion encore trop récente.

Une fois ces discours utilisés par les directions pour relier les idéaux centrés sur l'économie de marché aux techniques de contrôle, la cohérence ou la logique de ces discours doit être vérifiée. La question de la compatibilité d'un discours centré sur le DD avec le cœur de métier de l'entreprise se pose alors pour les entreprises objets de nos études de cas. D'autres discours émanant des directions de GDF ou de La Poste vont chercher à démontrer la compatibilité du cœur de métier à l'engagement proclamé dans la RSE-DD.

Les entreprises vont alors diffuser des discours expliquant que leurs activités sont conciliables avec les attentes des parties prenantes en matière de DD, ce qui n'a rien d'évident a priori car ces entreprises savent que leur cœur de métier les expose à la critique des parties prenantes et particulièrement des ONG : le papier déforeste, l'énergie est responsable du réchauffement climatique.

Les entreprises qui font l'objet de nos études de cas sont confrontées à cette nécessité de développer une histoire, « a good story » pour Weick (1995), pour légitimer leurs activités au regard des enjeux environnementaux. Pour rassurer les consciences collectives sensibles à la déforestation, La Poste raconte alors une histoire décrite par Malaval (2010 :213) de la manière suivante. « *« Il faut du blé pour faire du pain. On coupe le blé et le blé repousse. Pour le papier, c'est pareil ».* Des phrases simples partout répétées, c'est le secret de La Poste pour avancer et défendre sa matière historique : le papier. Dès lors que le papier provient de forêts gérées durablement, le papier ne participe pas à la déforestation. La défense d'un « courrier responsable » est vitale pour La Poste... ». Cette histoire se traduit par des engagements ambitieux avec un objectif de 100 % de papier labellisé d'ici 2012.

Le groupe GDF SUEZ quant à lui doit justifier une exploitation d'énergies fossiles qui contribue au réchauffement climatique, ce qu'il fait, en affirmant le moindre impact du gaz par rapport au pétrole ou en développant des projets autour des énergies renouvelables ou du nucléaire. Les slogans « *une énergie durable entre nous* » ou « *redécouvrons l'énergie* » résument les discours qui racontent une histoire sur la meilleure manière de répondre aux enjeux du réchauffement climatique. Cette histoire fréquemment répétée nous est contée dans le dernier rapport d'activité et de DD. Elle concerne la réponse au réchauffement climatique.

« La réponse ne peut être qu'une production diversifiée prenant en compte les énergies les moins polluantes disponibles selon les ressources de chaque pays. Aujourd'hui, les énergies renouvelables – dont l'hydraulique – le gaz naturel et le nucléaire en font tous partie. » (Rapport d'activité 2010 : 37).

Cette histoire, justifie l'activité de l'entreprise, le développement des énergies renouvelables certes mais aussi le maintien de l'énergie historique le gaz, et le développement de la filière nucléaire, plus controversée.

Les discours peuvent être considérés comme les éléments centraux qui relient les idéaux aux techniques de contrôle pour Hasselbladh et Kallinikos (2000). Ils sont pour Weick des éléments de communication constructeurs de sens. Les discours peuvent également prendre la forme d'une structure narrative à l'instar de l'exemple sur le papier fourni par Malaval qui s'apparente à un récit ou un conte. Ce récit ou « storytelling » permet de développer une interprétation des événements affectant l'entreprise (Boje, 2001) en dissipant les incertitudes, en fournissant des clés de compréhension et en participant à cimenter la culture interne autour d'une histoire.

Notre cinquième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

5^{ème} résultat de recherche : Les discours sur le « business case » de la RSE permettent aux entreprises de service public de raconter une histoire pour faire accepter la transition vers une économie de marché, en la rendant compatible avec les valeurs héritées du SP. La logique de ces discours les conduit également à raconter des histoires pour présenter leur cœur de métier comme compatible avec le DD.

1.2.4 Les dimensions cognitives et culturelles : moteur de l'institutionnalisation de la RSE-DD

Proposition 6 : Les dimensions cognitives et culturelles étant le principal moteur du processus d'institutionnalisation, l'institutionnalisation de la RSE-DD est-elle facilitée dans les entreprises de service public en réseau ? (proposition découlant des apports théoriques de Scott et de Desreumaux).

Le processus d'institutionnalisation repose selon Scott (2001) sur 3 piliers: les règles, les normes, les cadres cognitifs et culturels et la TNI met en exergue les dimensions cognitives et culturelles comme des moteurs essentiels du processus isomorphe. Pour Desreumaux (2004), la TNI privilégie les éléments culturels et cognitifs, productifs de sens, par rapport aux dimensions normatives et réglementaires dans le processus d'institutionnalisation.

Nous soutenons avec l'appui de nos études de cas que les grands groupes de SP en réseau sont plus perméables que les autres groupes de la sphère économique à l'institutionnalisation de la RSE-DD car ils se sont construits sur des éléments cognitifs et culturels constitutifs du concept de RSE-DD. Les valeurs reposant sur l'intérêt général cimentent l'identité d'entreprises comme Gaz de France ou La Poste et elles constituent de ce fait un socle favorable à l'institutionnalisation de la RSE-DD.

L'engouement des grands groupes pour la RSE-DD a souvent consisté, du moins au lancement de la démarche, à « *revêtir d'habits neufs* » les actions que l'entreprise menait en matière sociale et environnementale (Aggeri et al., 2005). La Poste et Gaz de France, plus que d'autres entreprises du secteur privé, ont pu s'appuyer sur les acquis de leur modèle social interne (avantages sociaux garantie de l'emploi) et sur leurs actions sociétales (mesures en faveur des populations vulnérables, présence sur les territoires, accès aux services essentiels) pour justifier de pratiques RSE-DD conformes aux attentes des parties prenantes, avant même d'en engager de nouvelles. Dans cette optique, la réduction du nombre de CDD à La Poste est présentée comme un volet de la politique RSE-DD alors qu'elle est le fruit de conflits entre Direction et syndicats et de pressions coercitives des tribunaux qui ont abouti aux Accords de Vaugirard. Il n'empêche que peu d'entreprises ont fait le choix aujourd'hui du modèle de CDI à temps plein ou du temps partiel choisi et qu'il est légitime que l'entreprise présente ce choix comme un élément clé de sa politique RSE. L'ancrage territorial est également un atout pour ces entreprises qui tirent bénéfice des missions d'aménagement du territoire qui leur ont été confiées en France.

Igalens et al. (2011) ont mené une étude sur la perception de la RSE par les salariés (cadres et non cadres) de 4 grands groupes français dont deux entreprises privées d'origine publique, l'une dans le transport, l'autre dans l'énergie. L'ancrage territorial est un élément considéré comme important pour les 4 entreprises mais alors que les entreprises privées justifient cet ancrage par l'obtention d'une « *licence to operate* » nécessaire à leur pérennité, les entreprises de culture de SP se réfèrent à des grands principes et à des valeurs tels que les droits de l'homme. Certains participants parlent d'exportation du modèle français pour décrire les actions sociétales à caractère humanitaire menées par l'entreprise à l'étranger.

Nous avons remarqué que les managers d'une entreprise comme GDF SUEZ, de par ses implantations à l'étranger et son environnement concurrentiel, faisaient plus souvent qu'à La Poste cette référence

à la « *licence to operate* », se rapprochant ainsi des perceptions observées par Igalens et al. (2011) dans les entreprises privées.

De nombreuses personnes rencontrées lors de notre étude terrain évoquent le terreau social comme point de convergence culturelle et cognitif entre la RSE-DD et le SP. « *On a dans l'âme ces idées* », « *c'est une culture d'entreprise et une histoire qui constituent un terreau très, très propice à décliner une responsabilité d'entreprise* », « *l'intérêt général du service public est très proche de l'intérêt général qui est contenu dans le développement durable* » résumant des managers de La Poste. « *Je ne vois pas une entreprise de service public, ou qui a des missions de service public, qui ne serait pas dans cette logique. Ce serait, pour moi, un peu antinomique.* » précise-t-on à GDF SUEZ où l'exemplarité est particulièrement mise en avant.

Ce terreau d'ordre cognitif et culturel favorise l'institutionnalisation de la RSE dans ses dimensions sociales et sociétales plus qu'environnementales. La culture de l'intérêt général prépare néanmoins à l'appropriation des thématiques environnementales, même si elles étaient peu présentes dans la culture de SP, car peu partagées par les parties prenantes à l'époque ; mais les attentes des parties prenantes évoluent avec celles de la société et les organisations construites sur l'intérêt général sont intrinsèquement plus sensibles à l'évolution des intérêts de la société. L'un des principes fondateurs du service public est le principe de mutabilité qui stipule que les prestations fournies doivent continuellement être adaptées à l'évolution des besoins et de l'intérêt général.

Notre sixième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

6^{ème} résultat : Les dimensions cognitives et culturelles porteuses de sens de la RSE-DD convergent avec les dimensions cognitives et culturelles du SP, l'institutionnalisation de la RSE-DD est facilitée dans les entreprises de SP en réseau car ce sont ces dimensions cognitives et culturelles qui sont le principal moteur de l'institutionnalisation.

1.2.5 Un chemin de dépendance dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD

Proposition 7 : Un chemin de dépendance peut-il être mis en exergue dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD ? (proposition découlant des apports théoriques de Modell, 2007)

L'institutionnalisation du concept RSE-DD se réalise sur le terreau du service public, illustrant ce que Modell (2007) définit comme un chemin de dépendance aux cadres anciens présents dans tout processus d'institutionnalisation qui s'enrichit du passé. Les dimensions cognitives et culturelles des concepts de RSE-DD et de SP sont si proches qu'il ne saurait être fait table rase du passé. North (1990) montre que les chemins de dépendance sont liés aux facteurs historiques, politiques et institutionnels et qu'ils circonscrivent l'institutionnalisation d'un concept dans des cadres préexistants.

Nous avons retrouvé ce chemin de dépendance dans le lien que les personnes interrogées font entre le concept de RSE-DD et le concept de SP. Ce chemin de dépendance peut également être illustré par les thématiques susceptibles de relever de la RSE-DD dans les entreprises objets de nos études de cas et rattachées de façon amalgamée au concept de RSE-DD et/ou au concept de SP.

L'accessibilité bancaire, géographique, voire horaire est citée dans notre corpus d'entretiens comme un lien entre SP et DD. L'accompagnement des personnes fragiles et l'ancrage territorial sont des thèmes majeurs à La Poste. Ils sont parfois présentés comme relevant de la politique RSE-DD et parfois présentés comme relevant du SP. Ces thèmes concernent particulièrement la Banque Postale et l'Enseigne qui ont affaire à des personnes en situation de vulnérabilité (âge, isolement, handicap, problème de langue, revenus modestes, insertion sociale). Les salariés de la Banque postale expriment une certaine fierté à ouvrir des comptes à toute personne qui en fait la demande, quels que soient ses revenus et les salariés du courrier et de l'enseigne à intervenir sur des zones territoriales étendues. La RSE-DD invite cependant à concevoir différemment les missions de service public auprès des populations vulnérables (personnes âgées, personnes précaires, personnes handicapées, personnes d'origine différente), au-delà de l'aspect obligatoire, pour développer des plans d'action spécifiques et sur le terrain des initiatives porteuses de sens et mobilisatrices pour les salariés (le dispositif « idées Poste » et des trophées incitent d'ailleurs au développement de ces initiatives par les salariés eux-mêmes). Le SP se traduisait par une approche égalitaire dans laquelle l'important était de délivrer le même service à tous, sans que des dispositifs particuliers ne soient imaginés pour les personnes vulnérables ; l'égalité primant sur l'équité. Le concept de RSE-DD a incité l'entreprise à développer des dispositifs spécifiques pour les personnes en situation de handicap par exemple ou pour les personnes ne maîtrisant pas le Français (traducteurs ou documents en langues étrangères). « *Le DD aide à se rendre compte de la richesse et pas seulement de la contrainte que cela va apporter.* » d'avoir une clientèle constituée pour partie de populations vulnérables nous explique un manager. C'est bien l'institutionnalisation du concept de RSE-DD qui a engagé l'entreprise dans des démarches spécifiques envers les populations vulnérables. Mais dans la lecture qu'en font les acteurs de l'entreprise, c'est un amalgame entre la RSE-DD et le SP qui l'explique. La RSE-DD se construit à La Poste sur le chemin de dépendance au SP. L'attention aux personnes vulnérables était dans l'esprit plus que dans la lettre incluse dans le SP, mais c'est le concept de RSE-DD qui l'a fait passer de l'esprit à la lettre, en s'appuyant sur l'esprit du SP. A GDF SUEZ, la prise en charge des clients démunis et l'aménagement du territoire sont également des thèmes qui ont la particularité d'être rattachés tant à la RSE-DD qu'au contrat de SP.

Igalens et al. (2011) constatent que « *les salariés d'entreprises qui furent publiques conservent la nostalgie du « service public » et que cette nostalgie trouve un terrain privilégié dans le thème de la responsabilité sociale* » (p.33). A travers leur recherche, il apparaît que les employés comme les cadres vivent la RSE et le DD comme « *des substituts à des éléments de la culture de SP* » (p.41). La RSE et le DD permettent aux salariés « *de réinvestir ce champ de valeurs toujours présentes et parfois mises à mal du fait des nécessités de rentabilité.* » (p.41).

Le chemin de dépendance aux valeurs du SP est d'autant plus ancré que ces entreprises ne sont encore que partiellement ouvertes à l'économie de marché et que leur modèle est encore très proche du modèle historique de SP. La transformation de La Poste en SA est récente et son capital demeure pour l'instant exclusivement public. Les monopoles pour les courriers n'ont été perdus que récemment (2006 pour les courriers de plus de 50g, 2011 pour les autres). Si Gaz de France s'est ouvert à la concurrence un peu plus tôt (2004 pour les professionnels et 2007 pour les particuliers), l'entreprise maintient une position dominante sur les marchés du gaz et les activités de Gaz de France demeurent en grande partie encadrées par des tarifs régulés. D'autre part, le modèle historique demeure présent par la subsistance d'activités communes EDF-GDF pour les parties réseaux encore aujourd'hui monopolistiques.

7^{ème} résultat : Dans le processus de désinstitutionnalisation du concept de SP et de ré-institutionnalisation du concept de RSE-DD, un chemin de dépendance existe, une partie des valeurs antérieures de SP vont se réincorporer dans des cadres institutionnels nouveaux, formant un amalgame entre les nouvelles valeurs incarnées par le nouveau système et les valeurs présentes dans les entreprises de service public en réseau.

1.3 Le concept de RSE-DD porteur d'innovations

Proposition 8 : Le concept de RSE-DD dans les entreprises de service public est-il porteur d'innovations, incrémentales ou de rupture sachant que le succès des innovations dépend du réseau d'acteurs humains et non humains qu'elles mobilisent ? (proposition découlant des apports théoriques d'Akrich, Callon et Latour)

Si un chemin de dépendance existe entre les pratiques RSE-DD et le cadre institutionnel du SP, peut-on encore considérer le concept de RSE-DD comme source d'innovation à l'instar de ce que soutient une littérature de plus en plus abondante ? (Pasquero, 2005 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Ardoin et Faivre-Tavignot, 2008 ; Nidumolu, Prahalad et Rangaswami, 2009 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Porter et Kramer, 2011). Les pratiques RSE-DD qui émergent de nos études de cas ne sauraient se réduire à un réhabillage des anciennes pratiques de SP. Le concept de RSE-DD est également porteur de pratiques nouvelles. A La Poste, le développement responsable nous a été présenté comme un changement culturel par son promoteur et par les managers impliqués sur ces sujets car il introduit notamment un questionnement sur l'impact environnemental des activités jusqu'alors absent. Le dirigeant à l'origine de la politique RSE-DD du groupe s'inscrit dans le courant des chercheurs qui considèrent, à l'instar de Pasquero (2005), le DD comme un paradigme réformateur. Des thématiques nouvelles ont émergé, dans le domaine environnemental (émissions de CO₂, recyclage des déchets, amélioration de la performance énergétique, etc..) dans le domaine sociétal autour du handicap et de la diversité plus généralement (H/F et diversité sociale, intégration de jeunes de quartiers sensibles).

Le groupe GDF SUEZ considère que le concept de DD est porteur d'innovation et a choisi de ce fait de rattacher la Direction du DD à la Direction de la stratégie. Le terme d'innovation, peu présent dans les premiers rapports DD de Gaz de France, monte progressivement en puissance pour irriguer l'ensemble des derniers rapports de GDF SUEZ.⁷⁶ L'un des 3 axes de la politique DD est centré sur l'innovation « *innover pour se développer et anticiper l'évolution des marchés de l'énergie, de l'eau et de la propreté* ».

La grande majorité des innovations dans ces deux groupes sont incrémentales, et s'appuient sur un processus d'amélioration continue. Certaines peuvent être perturbatrices ou de rupture si l'on adopte la typologie de Moingeon et Lehmann-Ortega (2006) reprise par Ardoin et Faivre-Tavignot (2008). Les innovations perturbatrices modifient le business modèle sur l'une de ses dimensions alors que les innovations de rupture constituent une transformation radicale. Nous avons classé les innovations en fonction de ces 3 catégories, à La Poste et à GDF SUEZ en distinguant les innovations environnementales qui dominent et les innovations sociales/sociétales.

⁷⁶ Le mot innovation n'est quasiment pas présent dans le rapport DD de Gaz de France jusqu'en 2006 ; il est cité 13 fois en 2007 pour atteindre plus de 37 citations en 2009 et 2010.

Tableau 12 Les innovations environnementales dans nos études de cas

Innovations environnementales	La Poste	GDF SUEZ
Innovations incrémentales	<p>Actions produits / services Développement offres produits responsables (papiers, cartons, timbres, objets vendus dans l'enseigne) Développement de produits ISR</p> <p>Actions internes Accroissement du parc de véhicules électriques Optimisation des transports (vrac, double pont) Vaste programme d'éco-conduite Développement du fret ferroviaire pour les courriers publicitaires Réalisation d'audits énergétiques des bâtiments par Poste-Immo Développement de projets de certification ISO 14001 Accroissement de la part de papier responsable : objectif 100 % Développement des achats responsables Développement de la communication responsable Mobilisation des salariés (idées-Poste, Trophées)</p>	<p>Actions produits / services Proposition de produits ou de services visant la performance énergétique Analyses de cycle de vie intégrées dans les produits Intégration d'un mix énergies fossiles - énergies renouvelables dans la réponse aux appels d'offre (solaire thermique, bioénergie, photovoltaïque) Offres vertes énergies 100 % renouvelables Recherches stockage CO2</p> <p>Actions internes Certification ISO 14001 Démarche HQE intégrée dans des chantiers Généralisation du tri et de l'optimisation des déchets sur les chantiers Projets minimisant les fuites d'eau et intégrant la protection de l'environnement dans le secteur de l'eau Développement de l'éco-conduite Actions pour réduire en interne les consommations énergétiques et les émissions de CO2 liées au transport Co-voiturage, visio-conférences</p>
Innovations perturbatrices	<p>Créations de deux filiales dans de nouveaux métiers</p> <p>-Mobigreen pour développer une offre de formation à l'éco-conduite</p> <p>-Greenovia, conseil en gestion de flotte automobile.</p>	<p>Génération d'énergie à partir de déchets ou d'eaux usées</p> <p>Intégration des parties prenantes d'un site pour réutiliser localement l'énergie ou les déchets, à l'instar des éco-parcs d'activité</p> <p>Valorisation des mâchefers⁷⁷ dans la fondation des routes</p>
Innovations de rupture		<p>Substitution de la « vente d'économie d'énergie » à la « vente d'énergie »</p> <p>Offres vertes dans laquelle la rémunération de l'entreprise est basée sur les économies carbone générées dans le secteur de l'eau</p>

⁷⁷ Résidus solides de la combustion des déchets urbains dans les usines d'incinération

Tableau 13 Les innovations sociales/sociétales dans nos études de cas

Innovations sociales/sociétales	La Poste	GDF
Innovations incrémentales	Baromètre DD des perceptions du personnel Développement d'un vaste plan handicap (accessibilité locaux, embauche et intégration travailleurs handicapés, reclassement personnes inaptés) Accroissement du recours au secteur protégé Développement des achats solidaires, tenues en coton équitable pour les postiers Mobilisation des salariés (idées-Poste, Trophées)	Baromètre social bien-être métiers relations clients Démarche Maestro bien-être au travail Accroissement du recours au secteur protégé Programmes handicap Accroissement de la mixité sociale par le développement de l'apprentissage avec des jeunes de quartiers sensibles Développement d'une politique clients démunis : Tarif Spécial de Solidarité, initiative ISIGAZ
Innovations perturbatrices	Co-construction d'une plateforme avec des parties prenantes pour favoriser les achats en direction du secteur protégé Expérimentations des congés solidaires	Réorientation des actions de la fondation vers le cœur de métier (exemple accès à l'énergie pour les plus pauvres)
Innovations de rupture	Transition d'opérateur postal à prestataire de proximité Expérimentations « <i>facteurs Services +</i> »: aide au passage à la télé numérique, portage de médicaments par exemple	Création de structures d'insertion au sein de l'entreprise (SITA Rebond) Projets sociétaux expérimentaux de type « social-business » dans les pays du Sud

1.3.1.1 Les innovations incrémentales

Comme dans la majorité des entreprises engagées dans des démarches RSE-DD, les innovations incrémentales à caractère environnemental dominant. Elles ne visent qu'à améliorer le business modèle sans le remettre en question sous la pression de forces coercitives (l'Etat, les lois dans le secteur de l'énergie) ou sous la pression des parties prenantes (entreprises, collectivités au travers des appels d'offre). Les entreprises se trouvent engagées dans un processus isomorphe mimétique coercitif et normatif qui les conduit cependant à privilégier certaines actions environnementales lorsqu'un réseau d'acteurs socio-économique se structure pour les soutenir, ce qui s'avère une condition indispensable pour Akrich, Callon, et Latour (1988).

Il est intéressant de constater que les innovations incrémentales environnementales se concentrent sur le cœur des métiers à GDF SUEZ (développer des produits et des offres plus vertes) alors qu'elles tiennent plutôt à la manière d'exercer le métier à La Poste (utiliser des transports plus propres, améliorer globalement l'impact environnemental des produits). Les enjeux énergétiques et les enjeux du réchauffement climatique liés aux gaz à effet de serre à l'échelle mondiale invitent GDF

SUEZ à chercher à inscrire ces innovations au cœur de ses produits et de ses services. Ces innovations ne peuvent cependant se développer sans un réseau d'alliés au sens d'Akrich, Callon et Latour (1988), un réseau d'acteurs humains (les représentants de l'Etat, des collectivités, des entreprises, etc.) et non humains (des ressources financières pour développer la recherche, les progrès technologiques dans les énergies renouvelables ou le stockage du CO2, des lois françaises et européennes, etc.) qui les soutiennent. Ce réseau socio-technique, ne fait qu'émerger, il est en cours de structuration et seule sa maturation pourra engager l'entreprise dans des innovations plus profondes qui pourraient être qualifiée de perturbatrices, voire de rupture, si par exemple une part conséquente des produits et services proposés était centrée sur les énergies renouvelables. Les managers des filiales issues de SUEZ ont tendance à considérer que seul le marché (entreprises et collectivités) peut impulser ces innovations, habitués à évoluer en secteur concurrentiel. Les managers issus de Gaz de France citent plutôt l'Etat, les lois européennes et françaises, comme moteurs de l'innovation, sans doute de part leur ancrage dans le SP.

Les innovations incrémentales tiennent dans la manière d'exercer le métier d'une manière plus respectueuse de l'environnement et plus sociale à La Poste. Les thèmes principaux concernent les transports. Une meilleure gestion peut-être source d'économies et favoriser la performance du groupe ce qui explique en partie l'adoption d'une politique ambitieuse. Cependant, le principal moteur des grandes orientations du groupe en la matière nous semble tenir dans l'idée que le groupe se fait de son rôle majeur dans la société. La Poste est consciente d'être l'un des premiers employeurs en France et de son impact économique sur le territoire. Elle sait que ses décisions ont un impact sociétal important. Elle conduit de ce fait ses innovations en se positionnant en leader en matière de responsabilité sociétale. Elle cherche à montrer que ses propres décisions stratégiques peuvent faire évoluer les marchés, dans le domaine des véhicules électriques, en impulsant la constitution d'une offre de véhicules électriques, jusqu'alors non disponible ou dans le domaine du coton équitable, en lançant des commandes massives qui aident à créer le marché. Dans le secteur du coton équitable, La Poste, en représentant par ses commandes plus de 15 % du marché, a ainsi contribué à structurer un marché en rendant possible une baisse des prix. La Poste, habituée par son statut d'entreprise publique à traiter des questions d'intérêt général, veut apparaître comme un modèle. Elle ne se contente pas d'être intégrée dans un réseau d'acteurs qui soutiennent ces innovations, elle cherche à impulser la création de ce réseau d'acteurs en jouant le rôle de « *porte parole* » et en « *enrôlant et intégrant* » d'autres participants, devenant ainsi un élément fondateur du « processus de traduction » tel que théorisé par Callon et Latour.

« La Poste est à l'initiative d'un pool de sociétés nationales pour qu'existent des véhicules électriques français. Elle a entraîné avec elle un certain nombre de gros rouleurs : il y a EDF, la SNCF, la RATP pour ses véhicules légers.[...]. Économiquement, ce n'est pas rentable. Économiquement, on ferait beaucoup mieux d'attendre que quelqu'un le développe pour nous [...] Ce n'est pas ce que nous avons fait. On a été une force prospective. »

Ces innovations, si elles ne sont pas « perturbatrices pour le cœur de métier » le sont potentiellement pour la société.

1.3.1.2 Les innovations perturbatrices

Nous avons relevé quelques exemples d'innovations perturbatrices directement portées par le concept de RSE-DD. Elles sont qualifiées de perturbatrices car elles ont conduit ces entreprises à

créer de nouveaux produits, ou un nouveau mode de fonctionnement qui ne s'intégrait pas jusqu'alors dans leur cœur d'activité.

C'est en menant un programme d'amélioration continue sur l'éco-conduite et le transport que La Poste a acquis une compétence dans ce secteur qui l'a amenée, par opportunité, à investir de nouveaux métiers en créant une filiale spécialisée dans la formation à l'éco-conduite et une filiale de conseil en gestion de flotte automobile.

Le DD est le moteur chez SUEZ d'innovations perturbatrices se traduisant par le développement de projets permettant de passer d'une économie linéaire, qui puise des ressources dans la nature pour générer des produits qui se transforment à leur tour en déchets, à une économie circulaire dans laquelle, les déchets des uns sont utilisés comme ressources pour les autres, à l'instar de ce qui se pratique dans des éco-parcs d'activités qui fonctionnent comme des éco-systèmes naturels (le port de Kalundborg, au Danemark est considéré comme l'un des précurseurs de l'économie circulaire). Produire de l'énergie à partir de déchets ou d'eaux usées, valoriser des mâchefers entre dans cette catégorie d'innovations perturbatrices.

Sur le plan sociétal, les congés solidaires peuvent être considérés comme des innovations perturbatrices dans la mesure où ils invitent à penser différemment le rapport de travail employeur-salarié, en valorisant le fait que le salarié sorte de son environnement de travail pour mener un projet sociétal en dehors de l'entreprise. Cette innovation de rupture parie sur un retour sur investissement dans l'entreprise, en termes de compétences, de motivation, de fierté et d'attachement à l'entreprise.

La RSE-DD a également été le moteur à La Poste d'une initiative amenant à co-construire un dispositif innovant avec d'autres parties prenantes, la plateforme Pas@Pas. La Poste ne parvenait pas à identifier sur le marché un nombre suffisant d'entreprises du secteur protégé pour répondre à ses besoins et atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés dans le cadre de son plan handicap. Elle s'est alors impliquée pour structurer l'offre dans un métier qui n'était pas le sien, en co-construisant cette plateforme avec d'autres parties prenantes.

1.3.1.3 Les innovations de rupture

Les innovations de rupture sont rares dans les deux groupes, elles sont néanmoins instructives, car elles traduisent des changements culturels. GDF SUEZ développe ainsi des offres de service qui s'inscrivent dans le courant de « l'économie de la fonctionnalité » qui prône de substituer à la vente d'un bien, l'usage d'un bien. En l'occurrence, il s'agit de substituer à la vente de molécules de gaz, la vente d'économies d'énergie en s'engageant contractuellement sur une performance énergétique garantie. « Le concept, c'est de dire à un client : « je ne vous vends pas du gaz, je vous vends 19°C ou 20°C dans votre enceinte ». Le service proposé est une réduction conséquente de la facture énergétique en déléguant à GDF SUEZ les moyens d'y parvenir (en engageant des travaux de rénovation grâce à ses filiales ou en introduisant des énergies renouvelables). Ce service est marchand car il vise à compenser pour partie la perte sèche que représenterait une chute des consommations énergétiques. La nécessaire réduction des émissions de CO2 va se traduire en France par une baisse des consommations énergétiques ; l'entreprise doit dans ce contexte chercher à inventer de nouveaux types de prestations qui modifient en profondeur son business modèle pour maintenir son CA.

La RSE-DD est également porteuse d'innovations sociétales de rupture à La Poste qui pourraient en partie compenser l'érosion continue de l'activité « courrier ». Le nombre de facteurs ne peut que décroître s'ils ne livrent que du courrier car ce mode de communication est en forte régression. Une approche des besoins sociaux des parties prenantes sur les territoires a conduit l'entreprise, dans une logique RSE-DD, à proposer de nouveaux services sociétaux, en rupture avec son cœur d'activité, mais prenant appui sur son réseau de proximité. C'est l'objet du programme « *facteurs Services +* » au titre duquel les facteurs sont amenés à rendre différents services comme le portage de médicaments, de DVD ou de livres, la visite de personnes âgées, l'aide au passage à la TNT, etc. Nous qualifions ces innovations de rupture car elles amorcent une transition, que l'avenir confirmera ou non, puisque ces programmes restent aujourd'hui marginaux, d'opérateur postal à prestataire de proximité. Si pour certains, ces programmes constituent une forme de marchandisation de services délivrés gratuitement et informellement dans l'ancien cadre de SP, ils ne sauraient être réduits à cela. Ils sont bien différents d'une aide informelle, d'un sourire, d'un lien social, que le facteur a pu apporter dans le cadre du service public. Ils introduisent de nouveaux services formels qui peuvent nécessiter une professionnalisation et qui répondent à des besoins clairement identifiés.

GDF SUEZ, de son côté, développe des formes expérimentales de social-business à l'international, suivant dans cette voie les programmes d'innovation sociétale conduits par Danone. Il s'agit de projets expérimentaux menés autour du cœur de métier, pour aider les plus pauvres à accéder à l'énergie à partir d'énergies renouvelables. Par exemple, un projet concerne l'électrification dans les îles Vanuatu à partir de coco-fuel. Ces projets peuvent être considérés comme des innovations de rupture car la logique sociétale prévaut sur la logique économique. La logique du modèle néo-libéral est renversée : ce n'est pas le profit qui justifie d'entreprendre un projet de ce type mais l'impact sociétal pour les populations. Le groupe les différencie des dispositifs d'ingénierie sociale qui accompagnent tout contrat à l'étranger et qui doivent s'inscrire dans le cadre d'une rentabilité globale du projet. En s'engageant dans cette voie, l'objectif de GDF SUEZ est d'accroître son acceptabilité à l'étranger, en pouvant justifier de projets sociétaux emblématiques, tout en testant des formes de Business Bottom of the Pyramid ou BOP (Prahalad, 2003), pour être identifié comme un acteur de ce modèle de business. Pour l'instant, le groupe n'attend pas de cette forme de Business BOP de performance économique particulière car, comme nous l'indique un cadre en charge de ces projets, contrairement aux coûts potentiellement faibles induits par les activités d'une entreprise comme Danone, des coûts élevés incompressibles liés aux infrastructures existent dans le secteur de l'énergie. Là encore, un phénomène d'isomorphisme mimétique conduit des groupes comme GDF SUEZ ou Veolia⁷⁸ à rejoindre Danone sur ce domaine expérimental.

Une autre innovation de rupture avec le business traditionnel prend la forme de la création de structures d'insertion par l'économie au sein de filiales issues de SUEZ. En France le groupe a généré la création de structures d'insertion en son sein pour gérer les situations les plus complexes dans le cadre de son programme sociétal d'insertion de personnes en difficulté dans l'entreprise. C'est le cas de SITA Rebond, dans le domaine de la gestion des déchets, qui emploie plus de 300 personnes par an.

Pour Porter et Kramer (2011), l'intégration du questionnement sociétal dans le management peut conduire à l'innovation : à développer de nouveaux produits, à trouver de nouveaux clients comme

⁷⁸ Veolia a créé comme Danone, une joint Venture avec la Grameen Bank, la Veolia Grameen pour permettre l'accès de populations pauvres du Bangladesh à l'eau potable.

nous pouvons le mesurer au travers des exemples cités à La Poste et à GDF SUEZ. Un questionnement sociétal incite les entreprises à identifier les marchés porteurs, qui génèrent des effets positifs sur la société. Porter et Kramer développent une approche stratégique d'un concept de « *shared-value* » qui ne repose pas exclusivement sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires et qui s'inscrit dans le courant du « *social issue management* », sans remettre en cause le modèle d'économie de marché. A GDF SUEZ particulièrement, l'innovation sociétale portée par le concept de RSE-DD est perçue comme une opportunité d'affaires.

Mais le succès du concept de RSE-DD et des innovations sociétales et environnementales qu'il peut engendrer dépend du réseau d'acteurs socio-technique (Akrich, Callon, Latour,1988) qui soutient ce concept et ces innovations.

Comme l'ensemble des grands groupes en France, La Poste et GDF SUEZ sont intégrés dans un réseau d'acteurs qui soutiennent, du moins officiellement, la RSE-DD. Ces deux groupes sont soumis aux pressions des agences de notation sociétale, cherchent à figurer dans les indices éthiques, adhèrent comme des figures imposées à des initiatives comme Global Compact et participent à des réseaux dans lesquels les thématiques RSE-DD se diffusent comme l'ORSE ou le Comité 21. De part leur appartenance au champ des entreprises de SP en réseau, ces groupes ont la spécificité d'être soumis de surcroît à des pressions particulières de l'Etat qui, dans le cadre de la Stratégie Nationale du DD et des engagements du Grenelle de l'Environnement, les conduit à prendre en compte, plus que des groupes privés, les thématiques RSE-DD au travers des contrats de SP. Potentiellement, la RSE-DD semble de ce fait constituer dans ces groupes le moteur d'innovations plus profondes. L'Etat demeure encore, à La Poste comme à GDF SUEZ, un acteur majeur du réseau socio-technique à même de soutenir les innovations RSE-DD, s'il en manifeste la volonté politique et y insuffle les moyens financiers. Merlin-Brogniart (2007) constate que dans les services publics en réseau, les innovations ont longtemps été impulsées par l'Etat et les entreprises publiques pouvaient prendre le risque d'innover car elles bénéficiaient du filet de sécurité que représentait leur statut en cas d'absence de retour sur investissement. Il est clair que l'Etat ne pourra jouer ce rôle majeur dans le réseau d'acteurs soutenant la RSE-DD et les innovations que s'il continue à être l'actionnaire majoritaire de ces entreprises.

Notre huitième résultat de recherche peut être formulé ainsi :

8^{ème} résultat : Le concept de RSE-DD est un concept source d'innovations dans les entreprises de SP en réseau, certaines incrémentales, certaines perturbatrices, d'autres de rupture, en sachant que ces innovations émergent lorsqu'elles s'appuient sur un réseau d'alliés, d'acteurs humains et non humains, parmi lesquels l'Etat tient une place majeure.

1.4 Des mécanismes d'apprentissage organisationnel à l'œuvre pour institutionnaliser la RSE-DD

Proposition 9 : Des mécanismes d'apprentissage organisationnel, certains en simple boucle et d'autres en double boucle, sont-ils à l'œuvre en matière d'appropriation de la RSE-DD (proposition découlant des théories de l'apprentissage organisationnel et des travaux d'Argyris et Schön)?

Les processus d'innovation sont toujours couplés à des processus d'apprentissage organisationnel. Mathieu et Soparnot (2009) mettent en exergue le parallèle entre la logique additive de l'innovation

incrémentale avec l'apprentissage en simple boucle et entre la logique systémique de l'innovation radicale avec l'apprentissage en double boucle. Alors que les innovations incrémentales sont le fruit d'apprentissage en simple boucle, les innovations de rupture s'inscrivent dans des apprentissages en double boucle au sens d'Argyris et Schön.

En matière de RSE-DD, l'apprentissage en simple boucle génère à La Poste comme à GDF SUEZ des innovations incrémentales et même des innovations perturbatrices ou de rupture, sans qu'il soit toujours nécessaire de faire intervenir un processus d'apprentissage en double boucle. Il s'agit là d'une spécificité des entreprises de service public en réseau. En effet, l'apprentissage en double boucle est généralement nécessaire dans des entreprises qui ne partagent pas la culture de l'intérêt général pour susciter des innovations de rupture en matière de RSE-DD, car une modification des valeurs qui sous-tendent l'action, du « *programme maître* » est indispensable. Nous soutenons que dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD, l'apprentissage en simple boucle peut s'avérer suffisant dans les entreprises de SP en réseau pour générer des innovations perturbatrices ou de rupture car le « *programme maître* » des acteurs est déjà construit autour de valeurs propices à l'innovation sociétale. En matière d'innovation environnementale, secteur nouvellement investi, des mécanismes d'apprentissage en double boucle sont cependant nécessaires, comme dans les autres entreprises, mais là encore, ces mécanismes nous semblent facilités dans les entreprises de service public en réseau car il n'est pas nécessaire de modifier d'une manière aussi profonde le « *programme maître* » des acteurs.

Il convient, à ce stade de notre discussion, d'interroger plus en profondeur le mécanisme d'apprentissage organisationnel qui sous-tend l'institutionnalisation de la RSE-DD dans les entreprises objets de nos études de cas.

L'apprentissage organisationnel de la RSE-DD est en cours à GDF SUEZ comme à La Poste. Il n'a dans un premier temps concerné que le siège du groupe et entre depuis 2008 dans sa deuxième phase, la phase de déploiement.

Les Directions du DD se sont d'abord structurées dans ces deux groupes au niveau Corporate avec une direction DD dédiée qui s'est progressivement étoffée et qui a gagné sa légitimité parmi les autres directions fonctionnelles de l'entreprise. Dans un premier temps, ces directions se sont avant tout attelées à s'approprier le concept, à structurer les enjeux et à collecter des exemples d'actions socialement responsables pour les mettre en valeur dans le rapport DD. Il s'agit de la première phase de la RSE-DD qui s'est globalement déroulée dans les deux groupes de 2003 à 2007.

En 2008 s'amorce une deuxième phase qui vise dans chacun des groupes :

- à intégrer la RSE-DD comme un axe stratégique ;
- à déployer sur le territoire et dans les métiers de nouveaux acteurs (les correspondants DD, les délégués régionaux) pour opérationnaliser la RSE-DD avec une volonté d'irriguer l'ensemble des process de l'entreprise.

Cette deuxième phase que l'on peut baptiser « phase de déploiement » s'appuie sur une organisation spécifique.

1.4.1 Les structures organisationnelles déployant la démarche RSE-DD

Tableau 14 Les structures organisationnelles déployant la démarche RSE-DD

	La Poste	GDF SUEZ
Au sein du CA	Comité Qualité et Développement Durable	Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable
Directions exécutives	2 Directions concernées : <ul style="list-style-type: none"> - La direction du DD - la Direction Projets Diversité/ Handicap 	3 Directions concernées : <ul style="list-style-type: none"> - la Direction du DD rattachée à la Direction de la stratégie - la Direction Ethique et Compliance - la Direction des Ressources Humaines et son département « développement social et solidarité » (diversité, solidarité)
Instances de diffusion	Comité d'Orientation comprenant Direction DD, Direction Projets Diversité Handicap, Directions DD des métiers et des membres des Comités de Direction métiers 13 groupes de travail thématiques regroupant les différentes fonctions (Communication, RH, Marketing, Achats particulièrement)	Comité de pilotage comprenant Direction DD, Direction Ethique, représentants DD des Directions fonctionnelles RH, Achats, Santé/sécurité, Recherche /Innovation, Représentants DD des Branches
Déploiement métiers ou filiales	Des Directions DD dans les 4 métiers rattachées aux Directions RH, à la Qualité ou au Secrétariat Général et couvrant toutes le périmètre environnemental + le périmètre social/sociétal pour deux métiers. Progressivement, des correspondant DD apparaissent dans les fonctions-clés : communication, marketing, RH, communication, etc.	Des représentants DD pour chacune des 6 branches animant eux-mêmes un comité de pilotage calqué sur le Comité Corporate et des correspondants DD
Déploiement sur le territoire	Des correspondants DD sur le territoire dans chaque métier à temps partiel, rattachés majoritairement à la Qualité et traitant particulièrement de questions environnementales Des chargés de missions sur les thématiques Diversité dépendant des RH	Des correspondants DD sur le territoire dans les filiales à temps partiel sur cette activité rattachée essentiellement à l'environnement Des chargés de mission sur les thématiques Diversité dépendant des RH
Au plan des structures régionales : Directions régionales groupe	Des délégués régionaux DD depuis 2008, au rôle essentiellement représentatif en direction des PP externes, et partiellement incitatif pour les métiers en région	Des chargés de mission RSE-DD (depuis 2009) en charge de la politique RSE et développement durable, au rôle essentiellement représentatif en direction des PP externes, et partiellement incitatif pour les filiales

Si nous remarquons certaines similitudes dans le déploiement de la démarche RSE-DD des deux groupes, il est intéressant de noter que le PDG du groupe La Poste, Jean-Paul Bailly, est également l'un des 4 membres du Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le DD du groupe GDF SUEZ.

Le pilotage des démarches RSE-DD présente des points communs dans les groupes objets de nos études de cas : des Comités au sein des CA et des Directions qui travaillent de manière matricielle avec les directions fonctionnelles et les filiales ou les métiers, pour déployer la politique définie en CA mais aussi pour faire émerger des axes de progrès ; des délégués régionaux et des correspondants DD locaux institués à la même période.

Une étude comparative sur le déploiement des démarches RSE de grands groupes en France et en Angleterre a été publiée en 2008 par le cabinet Ernst et Young. L'échantillon est composé de 26 entreprises françaises cotées, dont 88 % au CAC 40 et de 31 entreprises Anglaises du FTSE 100. Les principaux résultats sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

Etude comparative du déploiement des démarches RSE en France et en Angleterre

(Ernst et Young, 2008)

Le déploiement des démarches RSE s'effectue généralement à partir :

- d'un Comité RSE, instance de pilotage de la démarche,
- de réseaux de correspondants locaux.

Le comité de pilotage RSE

- *94% des grandes entreprises britanniques interrogées disposent d'un comité RSE contre 73% en France.*
- *Si les fonctions Ressources Humaines, Hygiène Sécurité et Environnement sont très souvent représentées, les Achats sont peu cités (avec 39% en France et 69% en Grande-Bretagne). Au Royaume-Uni les fonctions Stratégie, Marketing et Achats sont davantage impliquées.*
- *En Grande-Bretagne, les comités RSE ont une composition plus large qu'en France : dans 72 % des cas analysés, des administrateurs non exécutifs y siègent.*

Les réseaux de correspondants locaux

Au Royaume Uni, ces réseaux s'appuient sur des postes de correspondants RSE créés spécifiquement à cet effet. En France, ils sont plutôt constitués de relais issus de fonctions pré-existantes telles que l'Hygiène, Sécurité et Environnement ou les Ressources Humaines.

La Poste et GDF SUEZ adoptent des modes de déploiement proches des autres entreprises françaises. Le rattachement récent de la direction du DD à la direction de la stratégie chez GDF SUEZ conduit le groupe à intégrer plus fortement les directions recherche/innovations et achats dans les instances de pilotage. Pour Ernst et Young (2008), « *cela témoigne d'une plus forte prise de conscience des enjeux stratégiques et commerciaux liés à la performance environnementale et sociale des produits et à la maîtrise des risques fournisseurs.* » ce que nous avons pu constater dans la mesure où les managers de GDF SUEZ considèrent que le positionnement DD leur ouvre des marchés.

Le champ de la RSE-DD embrassant de nombreuses fonctions dans l'entreprise, ces directions doivent apprendre à travailler en transversal. GDF SUEZ a choisi d'asseoir sa politique sur un comité

de pilotage exécutif transversal qui comprend les directions les plus impactées (RH, Innovation, Achats, Santé/Sécurité). La Poste travaille avec un Comité d'Orientation qui réunit les principaux acteurs du DD et à partir de groupes de travail thématiques, avec le risque, en n'instituant pas de comité de pilotage impliquant spécifiquement les directions fonctionnelles, de voir certaines actions ne pas être relayées.

Apprendre à travailler de manière transversale entre les différentes fonctions de l'entreprise est à notre sens un des principaux apports de l'institutionnalisation de la démarche RSE-DD car le concept est par nature systémique. Il implique une transformation des cadres cognitifs des acteurs pour intégrer cette nouvelle approche visant à concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales, nouvelle approche qui n'est pas envisageable si les directions fonctionnelles travaillent indépendamment les unes des autres.

Mais cette modification du cadre cognitif se heurte aux obstacles des routines défensives (au sens d'Argyris et Schön, 1978) des acteurs qui ont une vision compartimentée et rationalisée de l'entreprise, structurée autour de directions fonctionnelles en tuyaux d'orgues qui limitent les interactions. Dans le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD, la question du rattachement des sujets de RSE-DD est ainsi souvent source de jeux de pouvoir entre les acteurs et de revirements. A La Poste, le DD a émergé sous l'impulsion de l'ancien Directeur de la Communication mais s'est rapidement autonomisé. Les batailles de territoires entre cette Direction autonome et la DRH ont conduit dans un premier temps à créer une Direction autonome « Diversité et Handicap ». Dans ce jeu de pouvoir, il semble que la DRH vienne de gagner la partie dans la mesure où une nouvelle Direction baptisée Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale, rattachée au Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales, vient d'être instituée en avril 2011 pour couvrir l'ensemble des thématiques. A Gaz de France, le DD a longtemps été rattaché à la Qualité-Sécurité Environnement, Gestion des Risques, les questions sociales et sociétales relevant des RH. Après la fusion, un nouveau positionnement a été souhaité pour institutionnaliser la RSE-DD plus en profondeur en la rattachant à la Stratégie et en y intégrant une partie des actions sociétales ce qui là aussi est aujourd'hui source de conflits de territoires avec le département « développement social et solidarité » des RH. Cette mise en exergue des conflits de territoire potentiels entre la RSE-DD et la DRH est confirmée par l'étude menée par Gond, Igalens, Swaem et El Akremi (2011).

Selon le second baromètre ADECCO sur le DD de janvier 2010

- La fonction RSE-DD est présente dans 78 % des entreprises du SB-120 avec des effectifs en hausse (5,5 ETP contre 3,6 en 2007). Dans 60 % des cas, la fonction est rattachée à la Direction Générale.
- La fonction RSE-DD travaille étroitement avec les directions RH (70 %), Achats, Hygiène, Santé/Sécurité, Qualité et Communication.

Cette difficulté à positionner la RSE-DD se retrouve en cascade dans l'appropriation de la RSE-DD par les filiales et les métiers. Les entreprises objets de nos études de cas ont déployé des correspondants locaux très récemment et les contours de leurs fonctions sont encore très imprécis. De plus, ils n'exercent ces fonctions qu'à temps partiel (et parfois pour une part très réduite de leur activité). Ils jouent un rôle de relais d'information et parfois un rôle d'animation lorsqu'ils sont personnellement mobilisés sur ces thématiques et qu'ils reçoivent l'appui de leur Direction, ce qui n'est pas toujours le cas (à La Poste une des Directions métiers sur les 4 présentes en région Midi-Pyrénées était

clairement moins impliquée sur ces thématiques par exemple). Ils sont majoritairement rattachés aux services qualité/sécurité environnement et leur champ d'activité est quasiment exclusivement environnemental. Sur les questions de diversité (Egalité H/F, Handicap), de nouveaux métiers ont émergé et des chargés de mission spécifiques sont déployés en région et dépendent du service des ressources humaines. Le déploiement des politiques RSE-DD s'effectue donc essentiellement par l'intermédiaire des Directions Qualité et RH en région. Dans la majorité des cas, il n'est pas établi de lien explicite entre ces différents acteurs. Les nouveaux métiers de délégués régionaux au DD, créés à La Poste et à GDF en 2008-2009, pourraient avoir pour vocation de favoriser cette transversalité. Ils ont encore du mal à trouver leur place entre un rôle de représentation externe et d'aiguillon interne et il serait intéressant de se pencher à l'avenir sur l'évolution de leur positionnement.

Si les rôles des correspondants DD et des délégués régionaux ne sont pas encore réellement structurés, ce déploiement d'acteurs locaux investis de thématiques RSE-DD est une nouveauté dans ces groupes qui traduit une volonté d'exposer un nombre plus important d'acteurs dans les différentes strates de l'entreprise aux thématiques RSE-DD. Dans le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD, les entreprises ont dans une première phase intégré des acteurs de la Direction Corporate dans un processus d'apprentissage cognitif. Elles cherchent aujourd'hui à continuer à exposer de nouveaux acteurs dans les filiales et les métiers en région au cadre de pensée véhiculé par la RSE-DD. Ce n'est pas tant la cohérence du dispositif de déploiement et une homogénéité des modes de fonctionnement de ces correspondants qui est visée, que le fait de diffuser plus largement le concept de RSE-DD et les pratiques RSE-DD, en laissant des marges de manœuvre à la fois dans le choix des acteurs locaux référents et aux acteurs locaux eux-mêmes pour s'approprier ces démarches. Pour reprendre les 3 stades du dispositif d'apprentissage organisationnel théorisé par Garvin (1993), ces entreprises se situent au premier stade, l'apprentissage cognitif, dans lequel les acteurs sont exposés à de nouvelles idées, augmentent leurs savoirs et commencent à réfléchir différemment. Cet apprentissage cognitif s'étend géographiquement après avoir été durant la première phase d'institutionnalisation de la RSE-DD concentré dans les sièges des grandes entreprises. Ce déploiement a pour objectif d'atteindre les stades 2 et 3 par infusion.

- Stade 2 : un apprentissage comportemental : lorsque les comportements sont modifiés.
- Stade 3 : un apprentissage organisationnel qui conduit à l'amélioration de la performance.

Les grands groupes dépositaires d'une mission de SP ont progressivement construit des structures organisationnelles qui semblent proches des structures des autres grands groupes français, si l'on se réfère aux études d'ADECCO (2010) et d'Ernst et Young (2008). En revanche, le nombre d'acteurs mobilisés dans ces entreprises de mission SP nous semble constituer une différence qu'il convient de souligner et qui traduit une réelle volonté de diffusion d'un processus d'apprentissage organisationnel en matière de RSE-DD. La Direction du DD est composée de 25 personnes à GDF SUEZ et en cascade, le réseau des correspondants DD dans chaque branche représente des centaines de personnes à temps partagé. A La Poste, les Directions DD du Siège et des 4 métiers et les délégués régionaux représentent plus de 50 personnes à temps plein et plus de 150 personnes travaillent à temps partagé sur ces questions. Ces chiffres sont très loin des 5,5 ETP avancés par l'étude d'ADECCO de 2010 pour les entreprises du SB 120. On pourrait donc penser, ce qu'il serait intéressant de vérifier par des recherches ultérieures, que la mobilisation des effectifs sur les questions de RSE-DD

est nettement plus importante dans les entreprises de service public en réseau que dans les entreprises privées.

Si instaurer des structures et de nouveaux acteurs pour institutionnaliser une démarche RSE-DD est indispensable, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à des acteurs et à des structures.

1.4.2 Les autres dispositifs d'apprentissage organisationnel

Baret et Petit (2010) en s'appuyant sur les travaux de Belet (2002) et de Senge (2010) ont identifié 6 dispositifs d'apprentissage organisationnel que nous avons mobilisés dans nos travaux de recherche.

- 1/ Formation et modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux
- 2/ Culture d'entreprise [...] et appropriation par la direction
- 3/ Degré de formalisation et de mise en œuvre opérationnelle des démarches
- 4/ Gestion des connaissances
- 5/ Dispositif RH et cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis
- 6/ Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques

Nous avons adapté cette typologie pour retenir 5 dispositifs principaux d'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances s'intégrant à notre sens dans les autres dispositifs. D'autre part, nous avons souhaité reclasser par ordre d'importance ces dispositifs pour positionner la culture et l'appropriation par la direction comme dispositif dominant le processus d'apprentissage organisationnel.

- 1/ Culture d'entreprise [...] et appropriation par la direction
- 2/ formalisation et mise en œuvre opérationnelle des démarches
- 3/ Intégration dans les Dispositif RH
- 4/ Formation et modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux
- 5/ Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques

Le processus d'apprentissage organisationnel à La Poste et à GDF SUEZ est analysé à partir de cette grille de lecture.

Tableau 15 Le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE- DD à La Poste et à GDF SUEZ

	La Poste	GDF SUEZ
<i>Culture d'entreprise [...] et appropriation par la direction</i>	<p>Affirmation forte par la direction du Développement Responsable au cœur de la stratégie</p> <p>Proximité culture de SP/culture DD présentée comme socle de cette appropriation</p>	<p>Positionnement stratégique du DD par la Direction</p> <p>Culture SP, dans une approche fonctionnelle (utilities) et non organique, présentée comme favorisant cette appropriation</p>
<i>Formalisation et mise en œuvre opérationnelle des démarches</i>	<p>Des acteurs (Direction et correspondants positionnés)</p> <p>Un tableau de Bord DD pour les dirigeants Corporate</p> <p>Un reporting social et environnemental insuffisant, en cours de structuration, pas de système de remontée d'informations Bottom - up. Le système de reporting est global et non la consolidation de données des structures régionales, qui sont en train de se doter d'outils</p> <p>Recours explicite récent à la GRI et certification de quelques indicateurs collectés émergente</p> <p>Culture normalisation émergente (cadre New Public Management). Le DD comme aide à la transition vers cette politique de normalisation</p>	<p>Des acteurs (Direction et correspondants positionnés)</p> <p>Un tableau de Bord DD pour les dirigeants Corporate</p> <p>Une expérience du reporting social et environnemental solide, s'appuyant sur l'expérience du reporting financier et sur l'expérience de la GRI</p> <p>Une progression des indicateurs certifiés avec assurance raisonnable par les commissaires aux comptes</p> <p>Peu d'appropriation en région des indicateurs DD</p> <p>Culture normalisation intégrée qui favorise la certification ISO 14001</p>
<i>Dispositif RH et cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis</i>	<p>Intégration dans les objectifs des managers balbutiante</p> <p>Intégration dans les objectifs du COMEX en 2010</p> <p>groupe de travail « <i>comment mettre en place l'objectivation des managers ?</i> »</p> <p>Des expérimentations récentes :</p> <p>En 2010, à l'Enseigne, objectif de croissance de 10 % des achats en direction des secteurs protégés pour tous les dirigeants sur le territoire</p> <p>Au courrier, objectif de réduction de 4% du budget carburant pour les dirigeants sur le territoire</p> <p>Dans tous les métiers en région, objectifs chiffrés d'embauche de personnel handicapé pour les dirigeants</p>	<p>Intégration dans les objectifs des têtes de branches essentiellement pour des questions comme le CO2</p> <p>groupe de travail sur l'introduction du DD dans l'évaluation des managers.</p> <p>Quelques objectifs individuels centrés sur la sécurité, parfois sur des équilibres à respecter : H/F, handicapés</p>

	<p>Intégration dans l'intéressement d'objectifs DD à hauteur de 20% (papier responsable et embauche handicapés)</p> <p>Intégration en forte croissance de la thématique dans les ordres du jour des réunions en région (Direction, personnel)</p>	
<p>Formation et modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux</p>	<p>Très nombreuses actions de sensibilisation des managers au travers de conventions métiers</p> <p>Actions de sensibilisation fortement soutenues par les agences de communication internes à La Poste : journaux, affiches, etc.</p> <p>Des formations spécifiques ont été construites inter-métiers pour les managers</p> <p>Importante opération de formation éco-conduite</p>	<p>Actions de sensibilisation plus que de formation par des colloques ou des réunions pour les managers.</p> <p>Actions ponctuelles de sensibilisation sur les comportements environnementaux pour les agents</p> <p>Peu de formations générales sur les enjeux DD pour les managers (formations de formateurs GDF SUEZ Université)</p> <p>Des formations essentiellement techniques pour répondre aux enjeux environnementaux</p> <p>Formation éco-conduite</p> <p>Formation éthique pour les managers</p>
<p>Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques</p>	<p>Partage de bonnes pratiques encouragé par des dispositifs - concours comme « idées Poste » ou par des trophées</p>	<p>Réseau de partages de bonnes pratiques sociétales « Solidario »</p>

Le processus d'apprentissage à l'œuvre dans les deux groupes présente des similitudes si l'on considère la manière dont La Poste et GDF SUEZ pratiquent les 5 dispositifs d'apprentissage organisationnel résumés dans le tableau ci-dessus.

Que peut-on dire de chacun des dispositifs ?

Concernant le degré de formalisation et d'opérationnalisation de la démarche

Des structures sont désormais en place mais le rôle des référents locaux doit gagner en consistance et en légitimité dans les structures régionales.

La culture des outils de reporting, de la normalisation, de la certification est beaucoup plus ancrée chez GDF SUEZ qu'à La Poste en raison d'une culture commerciale plus ancienne, chez SUEZ particulièrement ; mais aussi parce que Gaz de France est confronté depuis toujours à des impératifs de sécurité impliquant la mise en œuvre de procédures strictes. Cet impératif de sécurité conduit le groupe à adopter les standards du management privé de grands groupes internationaux, bien avant La Poste. GDF SUEZ s'appuie sur son expérience de cet outillage managérial pour construire sa

démarche RSE-DD autour d'un reporting plus structuré des données sociales et environnementales et de référentiels de certification intégrant les dimensions environnementales (ISO 14001, MASE).

Les acteurs locaux à La Poste ne disposent pas d'indicateurs suffisants en région pour conduire leur démarche DD et nombre d'entre eux tendent aujourd'hui à développer et à fiabiliser des indicateurs pour être en mesure de se fixer des objectifs. Si GDF SUEZ a une longueur d'avance sur la structuration des indicateurs, la question de l'appropriation de ces indicateurs par la Direction Générale (qui dispose désormais d'un tableau de bord spécifique) et par les acteurs régionaux en région peut néanmoins se poser. Disposer d'indicateurs, si c'est indispensable, ne suffit pas à tracer une politique DD ambitieuse.

Concernant le dispositif RH et la cohérence des moyens avec les objectifs de progrès poursuivis

Les Directions DD de ces deux groupes n'ont décliné dans le meilleur des cas des objectifs RSE-DD qu'auprès des cadres dirigeants, essentiellement dans les domaines de la sécurité (particulièrement à GDF SUEZ) et du handicap (particulièrement à La Poste), de la certification environnementale, voire de l'équilibre hommes/femmes. L'étude menée par Ernst et Young (2008) sur le déploiement des démarches RSE montre qu'en France et en Angleterre les critères d'évaluation liés à la RSE sont très souvent limités à la Santé et à la Sécurité au Travail. D'après cette étude, seuls 46 % des grands groupes avaient intégré la RSE dans les objectifs des managers contre 65 % en Angleterre.

A La Poste et à GDF SUEZ, les objectifs de performance économique sont clairement dominants à tous les échelons du management.

Si les directions des deux groupes partagent le constat de l'impérieuse nécessité de cette déclinaison d'objectifs RSE-DD auprès des salariés, surtout des managers, ils n'en sont à ce jour qu'au stade de la réflexion. Des groupes de travail internes sont institués ainsi qu'une veille active sur le sujet, ce qui constitue déjà un premier stade dans un dispositif d'apprentissage organisationnel en cours.

Des expérimentations intéressantes ont été néanmoins menées à La Poste pour intégrer dans l'intéressement des dimensions DD (Consommation papier/handicap). L'enjeu du handicap, qui a une incidence financière importante rappelons le, est considéré comme majeur à La Poste. De ce fait, dans un fonctionnement très directif et centralisé, La Poste impose aux directeurs régionaux des quotas précis d'embauche ou de recours au secteur protégé (pour le cas de l'Enseigne). C'est là aussi un premier pas dans l'intégration d'objectifs de RSE dans l'évaluation des managers.

Concernant la formation et les modes d'apprentissage individuels et collectifs des enjeux

Le dispositif d'apprentissage organisationnel, par des actions de sensibilisation et de formation est en cours dans les deux groupes, mais il semble plus dirigé à La Poste qu'à GDF SUEZ dont le fonctionnement filialisé laisse une marge de manœuvre importante aux acteurs. Les actions de sensibilisation ont été particulièrement importantes à La Poste ces trois dernières années, accompagnées par des agences de communication internes, elles même engagées dans des dispositifs de formation. Le partage de la culture de la RSE-DD est facilité par les formations généralistes inter-métiers organisées pour les managers à La Poste ou par les nouvelles formations intégrées dans l'Université GDF SUEZ. Mais plus que les formations généralistes qui restent en nombre réduit, c'est plutôt l'ensemble des opérations de sensibilisation portées par les outils de communication (Web, journaux d'entreprise, communication institutionnelle) qui participe de ce

processus. Le concept de DD dans ses 3 dimensions se diffuse progressivement parmi les managers par ces actions de sensibilisation.

Les employés et les représentants syndicaux que nous avons rencontrés n'ont en général pas acquis cette vision tridimensionnelle et associent encore spontanément le DD à l'environnement et la RSE à la responsabilité de l'entreprise dans le domaine des conditions de travail de ses propres salariés. Il est vrai que la plupart des actions de formation ou de sensibilisation menées dans ces entreprises pour les employés concernent les questions environnementales : sensibilisation aux économies de papier, d'énergie, formation à l'éco-conduite, formations techniques intégrant des questions environnementales.

Valorisation d'initiatives et repérage des bonnes pratiques

Le processus d'apprentissage organisationnel qui renforce l'institutionnalisation de la RSE-DD génère des initiatives ou des bonnes pratiques que les groupes tentent de valoriser à travers des trophées du DD ou une mise en ligne sur site. Un dispositif d'apprentissage organisationnel ne saurait être que top down, il est aussi bottom up. Lorsque le concept de RSE-DD commence à irriguer l'organisation, il est potentiellement susceptible de générer des bonnes pratiques ou des idées. Un dispositif comme « idées Poste » vise à encourager ces initiatives. Des nouveautés, comme des documents multilingues aux accueils des bureaux de Poste ou des initiatives environnementales locales, sont nées de la base avant d'être généralisées. Un cadre de La Poste nous a fait remarquer que c'est la première fois qu'il travaille sur un projet poussé par la base. L'adhésion des postiers au concept de DD est vérifiée par le baromètre DD publié depuis 5 ans. Les salariés qui sont aussi citoyens sont de plus en plus imprégnés par la montée en puissance des thématiques environnementales dans la société civile et ils trouvent dans la politique affichée par la Direction de La Poste le terreau pour exprimer des idées en cohérence avec l'évolution de leurs valeurs personnelles.

Un apprentissage organisationnel de la RSE-DD est donc en cours à tous les échelons de l'entreprise après avoir longtemps été concentré au sein du siège. Pour Belet (2002), l'apprentissage organisationnel nécessite de transformer conjointement les processus-clés du management :

- les pratiques managériales de la hiérarchie et de l'encadrement ;
- les modes d'organisation et les procédures de travail ;
- le système de gestion et de développement des ressources humaines ;
- le système de gestion des savoirs.

Cette transformation n'est pas opérée à ce stade dans les entreprises et l'apprentissage organisationnel de la RSE-DD peut encore apparaître superficiel mais il avance pas à pas, par amélioration continue. Nombre de grands groupes sont actuellement en phase de déploiement d'une démarche RSE-DD comme le souligne l'étude d'Ernst et Young menée en 2008 et on pourrait penser que les entreprises de service public s'inscrivent dans cette tendance, dans un processus isomorphe sans que des spécificités n'apparaissent. Mais ce serait faire abstraction des représentations antérieures, c'est-à-dire des formes de connaissances socialement élaborées et partagées concourant à la construction d'une réalité selon Jodelet (1997) et qui imprégnaient ces groupes avant le déploiement des démarches RSE-DD. S'il est souvent nécessaire d'agir sur les représentations antérieures pour conduire une démarche de changement, la démarche est facilitée

quand les représentations s'inscrivent dans un continuum. Nous considérons que les groupes héritiers d'une culture de SP ne s'approprient pas seulement la RSE-DD de manière isomorphique pour soigner leur image, à l'instar de ce qui peut se pratiquer dans d'autres grands groupes. Les entreprises ancrées dans le SP sont susceptibles de prendre de l'avance dans ce déploiement car le cadre cognitif dans lequel leurs salariés évoluent est propice à intégrer les thématiques RSE-DD. Nous considérons, en nous appuyant sur les apports théoriques d'Argyris et Schön (1978), que les clés de l'apprentissage organisationnel sont avant tout d'ordre cognitif. Si la maîtrise des routines défensives est indispensable à l'apprentissage organisationnel selon ces chercheurs, le cadre de la RSE-DD est moins susceptible de déclencher des routines défensives parmi les acteurs qui ont baigné dans une culture centrée sur l'intérêt général. Bien au contraire, certains peuvent voir dans le concept de RSE-DD un moyen de résoudre la dissonance cognitive entre la logique de SP et la logique de performance car le concept de RSE-DD entre en résonance avec le système de valeurs et les représentations mentales latentes dans la culture de SP. La RSE-DD correspondait à une attente à La Poste comme nous l'ont indiqué des managers et comme semblent le confirmer les résultats du baromètre DD conduit auprès des salariés chaque année. La proximité du « *programme maître* », au sens d'Argyris et Schön, c'est-à-dire du cadre de pensée utilisé pour rendre cohérentes les informations et les situations, favorise l'apprentissage organisationnel de la RSE-DD. Le cadre cognitif qui dépend du paradigme dominant dans l'organisation permet de réduire la complexité et les incertitudes (Cyert et March, 1963). Les individus ont tendance à sélectionner des informations conformes à leurs schémas interprétatifs (Cyert et March, 1963) et préfèrent les interprétations qui confortent leurs anciennes pratiques. Ils peuvent trouver dans le concept de RSE-DD un point d'ancrage pour le raccrocher aux schémas interprétatifs de la culture de SP. Cette production de sens est centrale dans le concept de RSE-DD et c'est une production de sens qui était attendue par les salariés. Nous rejoignons ici Fray et Soparnot (2007) qui insistent sur l'importance du degré de convergence des représentations des acteurs pour favoriser l'adhésion au déploiement du processus RSE-DD.

La convergence des représentations est nettement plus affirmée à La Poste, encore Etablissement Public Industriel et Commercial en 2010 qu'à GDF SUEZ. La révolution culturelle vers l'économie de marché est plus aboutie à Gaz de France qu'à La Poste. L'ouverture des marchés est plus ancienne à Gaz de France et l'environnement concurrentiel semble intégré par les acteurs. C'est ce que nous avons remarqué au cours de notre recherche et qu'un manager formule ainsi « *le plus gros changement ces dernières années, c'est le changement d'une culture de monopole à une culture que l'on a maintenant acquise, qui est une culture de concurrence.* ». Cette culture concurrentielle se renforce avec la fusion. GDF SUEZ n'aurait vraisemblablement pas montré un intérêt si marqué pour le DD, jusqu'à en faire un positionnement stratégique si le cœur de ses métiers : l'eau, l'énergie et les déchets ne s'inscrivait pas au centre des enjeux environnementaux du DD. Mais le groupe a également perçu l'intérêt de ce concept qui converge avec les représentations de SP ancrées à Gaz de France, et qui pouvait à ce titre faciliter la recherche d'une culture commune après la fusion.

Le neuvième résultat de notre recherche peut être formulé ainsi :

9^{ème} résultat : Dans les entreprises de mission de SP, des mécanismes d'apprentissage organisationnel majoritairement en simple boucle sont à l'œuvre en matière d'appropriation de la RSE-DD. Cet apprentissage organisationnel est facilité par le cadre cognitif et culturel des acteurs et les représentations antérieures socialement élaborées dans le cadre du SP et il renforce le processus d'institutionnalisation de la RSE- DD.

En conclusion de cette discussion menée à partir de nos propositions de recherche, nous pouvons formuler le résultat global suivant :

Le concept RSE-DD apparaît comme un concept de substitution, à la dimension symbolique forte pour les entreprises héritières d'une mission de SP, auquel elles se raccrochent pour forger une identité en cohérence avec leurs racines de SP. Il est utilisé pour réduire les effets de la dissonance cognitive liée à l'écartèlement entre une culture de SP et une culture de profit. Le concept de RSE-DD étend les notions d'intérêt général héritées du SP et peut être source d'innovations sociétales et environnementales, car il prend appui sur un cadre cognitif convergent.

2 Mise en tension de nos résultats avec la littérature

Quelques chercheurs, peu nombreux, se sont penchés sur l'intégration de la RSE-DD dans les SP. Dans cette partie discussion, il est opportun de confronter nos résultats à leurs travaux. Dans la littérature, 3 articles (Merlin-Brognart, 2010; Rousseau, 2008; Marais et Reynaud, 2007) traitent spécifiquement en France du lien SP-RSE auquel on peut ajouter l'article d'Igalens et al. (2011) qui met en lumière des spécificités de l'appropriation de la RSE-DD dans des entreprises publiques et que nous avons mobilisé dans ce chapitre. Une thèse de doctorat vient d'être soutenue (Ngaha, 2011) traitant plus spécifiquement du cas de France Telecom.

Peu d'études se proposent d'explorer en profondeur l'appropriation du concept de RSE-DD dans un contexte de SP. C'est le cas en revanche des travaux menés par Ngaha et c'est ce constat qui a orienté nos travaux de recherche.

Merlin-Brognart (2010) a mené une étude sur l'innovation dans les services publics économiques en 2006 complétée par des entretiens conduits en 2008 à La Poste et à Gaz de France. Elle considère que les services publics intègrent plus facilement le DD dans leurs activités car ils ont par nature l'habitude de concilier des missions sociales avec des contraintes de rentabilité. Elle base son argumentation sur le fait que les SP ont toujours été préoccupés par des enjeux sociétaux. Elle considère que les innovations sont poussées dans les services publics par une recherche de réconciliation entre la sphère sociale et la sphère économique (tarifs ou dispositifs adaptés aux personnes vulnérables par exemple) et entre la sphère environnementale et la sphère économique (véhicules électriques par exemple). Les points de contact organisés par des partenariats entre La Poste et un commerce ou une municipalité entrent pour elle dans ces innovations de conciliation entre sphère économique et sphère sociale.

Pour Merlin-Brognart (2010 :124), « Si dans le passé, la standardisation et la recherche d'économies d'échelle étaient susceptibles de réduire la dimension sociale et interpersonnelle, aujourd'hui les services publics économiques essaient de reconstruire ces éléments de sociabilité et de solidarité en

réaffirmant des engagements de service public, aussi bien qu'en intégrant des objectifs de DD ». Les travaux de cette chercheuse confortent nos résultats.

Marais et Reynaud (2007) considèrent que les entreprises publiques ont été parmi les premières entreprises à soutenir les principes du DD car le DD leur permet de reconstruire une relation de SP altérée ce que nous avons de notre côté présenté comme un moyen de regagner une légitimité dégradée en interne auprès du personnel et en externe auprès des parties prenantes. Pour Marais et Reynaud, les personnels comme les clients sont plus sensibles aux démarches de DD dans une entreprise de service public que dans un autre type d'entreprise par la proximité de valeurs de ces démarches. De ce fait, elles pourraient, plus que d'autres, élaborer des services et des produits intégrant des dimensions DD.

Rousseau (2008) est moins optimiste sur le potentiel de progrès social des démarches DD des entreprises de SP. Elle considère que si l'adoption de stratégies RSE-DD est souvent considérée comme un progrès pour les entreprises en général, ce serait plutôt une régression pour les entreprises issues du secteur public, alors que le DD pourrait être perçu comme une suite logique du service public. En effet, pour Rousseau, sur les aspects sociaux et sociétaux, les démarches volontaires de DD représentent une régression par rapport aux anciennes obligations légales de SP. D'autre part, la Gouvernance d'une entreprise publique était selon elle plus adaptée dans le cadre du service public pour garantir l'intérêt général que la gouvernance DD centrée sur des parties prenantes non réellement prises en compte. Elle note que les rapports de DD des entreprises publiques ne font pas intervenir les parties prenantes contestataires (ONG opposées au nucléaire pour EDF ou associations d'usagers en milieu rural pour La Poste). A contrario, les parties prenantes usagers, les parties prenantes salariés par l'entremise de leurs représentants, et l'Etat, garant de l'intérêt général, étaient légalement représentés au conseil d'administration des entreprises publiques. Rousseau considère que le cadre institutionnel du SP était par essence mieux à même de porter les missions d'intérêt général que le cadre libéral vers lequel évoluent ces entreprises publiques, même s'il apparaît éclairé par le concept de DD, car le pilier économique prime sur les piliers sociétaux.

Ngaha A. (2011) a mené sa thèse de Doctorat sur la RSE dans le service public à partir du cas de France Telecom. Elle aboutit à des résultats différents des nôtres quant au lien entre les deux concepts dans les représentations que peuvent en avoir les acteurs de l'entreprise et dans la construction même du dispositif RSE-DD. Elle montre que durant la phase de structuration du dispositif RSE, la logique du SP n'a pas été prise en compte et que la logique du DD est essentiellement une logique importée. La Direction appelée direction Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable ne comprend pas le S (Social) habituellement attaché au terme de responsabilité dans les structures de gouvernance de la RSE-DD (pour des questions de batailles de territoire avec la fonction RH notamment). Le DD est intégré dans une logique exclusive de rentabilité amenant d'ailleurs en 2009 à positionner la Direction DD au sein de la Direction Marketing et Innovation de l'entreprise. Ngaha constate : *« On peut aussi observer que, pour l'instant, le dispositif RSE s'est construit en concevant les logiques du DD et de la maximisation de valeur pour l'actionnaire comme liées mais, à ce stade, de manière floue, abstraite (sauf en ce qui concerne la dimension environnementale), celles du DD et du SP comme déconnectées, et celles de la profitabilité et du SP comme opposées ».* (p.202)

En conduisant des entretiens auprès des managers des boutiques de vente de France Telecom, Ngaha montre que la logique de la rentabilité court-terme est le cœur du mode de fonctionnement de l'entreprise et constate un rejet des dimensions cognitives du SP, associées à des représentations d'inefficacité avec lesquelles l'entreprise tente de rompre. Le vocable de SP est soit absent des verbatims des managers, soit associé à des connotations négatives qui peuvent être résumées par le cliché des « *fonctionnaires pères* ». Ngaha remarque qu'« *aucun des répondants n'a fait allusion à un lien entre les logiques du SP et du DD. En revanche, plusieurs propos tenus par les cadres montrent qu'en interne le désir que France Télécom ne soit plus associée à celle d'un service public est patent* ». (p.287). France Telecom semble avoir réussi à implanter cette culture de performance.

Les contextes économiques et institutionnels de France Telecom l'ont amené à intégrer plus rapidement les standards de l'économie de marché que des entreprises comme Gaz de France et La Poste. Les télécommunications ont complètement tourné la page d'une conception des télécommunications comme bien public pour entrer dans l'ère des télécommunications marchandises. Les ruptures technologiques en ont fait ces dernières années des secteurs en plein essor, porteurs d'enjeux économiques et financiers tels, qu'ils se sont traduits par une concurrence exacerbée. Les progrès technologiques qui ont permis de multiplier les types de réseaux : hertziens, fibres optiques, satellites et la réduction du coût d'exploitation des réseaux eux-mêmes, ont fait entrer ce secteur dans la catégorie des services marchands, qui n'avaient plus de raison d'être monopolistiques (Boiteux, 2001). Pour affronter cette concurrence, France Telecom a été transformée en Société Anonyme dès 1996 et si l'entreprise est désignée comme opérateur du service universel et assure toujours le service public des télécommunications en France, conformément aux articles L. 35-1, L. 35-2 et L. 35-3 du code des télécommunications, l'essentiel de son activité s'inscrit dans le champ concurrentiel. France Telecom s'est depuis longtemps déjà éloignée de la logique de SP, ce qui n'est pas le cas de La Poste dont les activités n'ont été ouvertes complètement à la concurrence qu'en 2011 et qui n'a été transformée en SA qu'en 2010, et encore à capitaux 100 % publics. Gaz de France, de son côté, conserve une position dominante, quasi-monopolistique en dépit de l'ouverture à la concurrence et l'Etat, qui fixe les prix, détenait plus de 80 % du capital de l'entreprise avant la fusion (contre un quart pour France Telecom).

De surcroît, France Telecom n'est pas assujettie à des obligations de service public aussi importantes que le sont La Poste et GDF. A ce stade de leur histoire, il n'est pas surprenant que nous ayons pu mettre en exergue des liens entre la logique de RSE-DD et la logique de SP à La Poste et à GDF alors que Ngaha n'en constate pas à France Telecom. On peut se demander à l'aune des résultats de Ngaha, si l'on ne risque pas, à mesure que les groupes de culture de SP s'ancrent dans l'économie de marché, d'assister comme à France Telecom à l'atténuation des valeurs de SP dans les représentations des acteurs et donc du lien entre ces valeurs et la démarche RSE-DD. C'est un risque auquel ces entreprises sont confrontées d'autant que les dégâts collatéraux en matière de conditions de travail sont colossaux. L'enquête menée par le cabinet Technologia en 2009 à la suite de ce qui a été qualifié de « *vague de suicides* » chez France Telecom dans les médias est à ce titre accablante. Seulement 39 % des salariés de France Télécom se disaient "aujourd'hui" fiers d'appartenir à leur entreprise, alors qu'ils étaient 96 % à affirmer qu'ils étaient fiers "auparavant". Le sentiment de dégradation des conditions de travail est très fort chez les non-cadres (75 %) et chez les salariés ayant le statut de fonctionnaires (72 %). le rapport montre que "*beaucoup de personnes pensent que les valeurs qu'elles défendent sont entrées en contradiction avec le management ou les objectifs de*

l'entreprise". Le rapport souligne également "des relations sociales dégradées" liées "à la pression managériale et la disparition du collectif des collègues".

Il nous semble important de voir se multiplier à l'avenir les recherches académiques explorant les liens entre logique de service public, logique de RSE-DD et logique de profitabilité pour creuser ces relations susceptibles d'évoluer dans le temps. Nous avons tenté dans notre travail de recherche d'y contribuer modestement.

3 Des résultats de recherche complémentaires

Nous tenons à mettre en exergue deux résultats de recherche qui ne sont pas issus de nos propositions de recherche mais qu'il nous semble intéressant de signaler :

- Le rôle particulier des syndicats dans la mise en œuvre d'une démarche RSE-DD dans les entreprises de mission de SP.
- La montée en puissance des thématiques du bien-être au travail dans les agendas des grands groupes dépositaires d'une mission de SP.

3.1 Le rôle particulier des syndicats dans la mise en œuvre d'une démarche RSE-DD dans les entreprises de mission de SP

Les syndicats sont des acteurs-clés dans ce type d'entreprise, de par leur puissance ancrée historiquement. Une des spécificités de la RSE-DD dans les entreprises de service public est de se construire en leur présence. Il est intéressant de noter qu'à La Poste comme à GDF SUEZ, deux acteurs majeurs de l'institutionnalisation des démarches RSE-DD sont issus du monde syndical dans lequel ils ont forgé leur culture économique, politique et philosophique. L'initiateur de la démarche à La Poste Patrick Widloecher actuellement, Conseiller Spécial du Président et du Directeur Général pour le développement responsable et la déontologie au sein du groupe La Poste, a milité à la CGT. Bernard Saincy, impliqué dès l'origine de la démarche DD à Gaz de France et actuellement Directeur de l'Innovation Sociétale au sein du groupe GDF SUEZ, a exercé des activités syndicales au plus haut niveau à la CGT.

Le profil de Bernard Saincy, Directeur de l'Innovation Sociétale de GDF SUEZ

Bernard Saincy est l'animateur du collectif développement durable de la CGT et membre de la commission syndicale consultative de l'OCDE. Il est membre fondateur du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale, CIES, créé en janvier 2002 pour inciter les entreprises à orienter l'épargne salariale vers des fonds d'investissement socialement responsable (le CIES labellisant des fonds d'investissement). Bernard Saincy a été Responsable de la délégation CGT au Grenelle de l'Environnement en octobre 2007. Au sein de la CGT, il a exercé des responsabilités importantes :

- Directeur de Cabinet de Bernard Thibault, Secrétaire Général de la CGT
- Secrétaire national de la Fédération Nationale des Mines et de l'Énergie CGT
- Secrétaire national de l'UGICT (Union Générale des Ingénieurs Cadres et Techniciens de la CGT).

Il a publié en collaboration avec Michèle Descolonges : *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Editions La Découverte, 2006 ; *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Editions La Dispute, 2004

Les syndicats se trouvent impliqués dans les démarches RSE-DD, plus que dans d'autres entreprises où les ONG leur ont parfois ravi leur place parmi les parties prenantes les plus consultées. La politique RSE-DD dans sa partie sociale (handicap, égalité hommes - femmes, conditions de travail) n'émane pas de décisions unilatérales de l'employeur mais est l'objet d'un dialogue social formalisé par des accords collectifs. A La Poste, un accord social *unanime* a été conclu en faveur de la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors pour la période 2010-2012. En 2010, un accord également *unanime* a été signé sur le handicap à la banque Postale. Les thématiques centrées sur la diversité peuvent être l'occasion de renouer un dialogue avec les syndicats, dialogue particulièrement tendu depuis quelques années par les restructurations permanentes et le changement de statut à La Poste. De par leur histoire, les entreprises de SP inscrivent les démarches RSE dans le nouveau champ de la diversité dans le cadre des négociations collectives, plus que les autres entreprises. Cette vitalité du dialogue social est un des éléments qui a permis à La Poste de s'engager dans les labels Diversité et Egalité et de les obtenir, peut-être plus aisément que d'autres entreprises. La culture de l'accord est encadrée dans les entreprises de SP comme La Poste ou Gaz de France.

Le dialogue n'est pas pour autant apaisé, particulièrement concernant les projets de restructuration permanents et des sources de tension s'expriment, mais il a le mérite d'exister. Dans tous les projets de réorganisation à La Poste, les modalités d'accompagnement et de mise en œuvre doivent être concertées et discutées avec les organisations syndicales. Plus de 150 accords collectifs ont été signés depuis 2005 à la Direction territoriale Courrier Sud-Ouest. Pour tout projet de réorganisation, des commissions Techniques Paritaires et des Commissions de Dialogue Social de La Poste animent un dialogue social dont la réalité n'est pas niée par les organisations (des dizaines de réunions sont organisées chaque année en région), même si elles le jugent insuffisant, dans ses résultats plus que dans sa forme.

Sur les aspects environnementaux du DD, les syndicats expriment en général une position plutôt favorable car ils ne peuvent s'opposer à des progrès en la matière, attendus plus globalement par la société. Ils ne sont en général pas moteurs du dialogue sur le sujet alors que leur base se montre réceptive quand des initiatives sont proposées par la Direction. La base peut même s'avérer à l'avant-garde de certaines démarches en proposant des améliorations dans la gestion environnementale, soutenue en cela par le discours de direction et par le processus d'apprentissage organisationnel en cours dans ces entreprises. Les thématiques environnementales ne sont en revanche pas ancrées dans la culture des syndicats qui n'en ont pas fait à ce jour en région des thèmes de prédilection. Mais l'absence d'opposition sur ce sujet laisse entrevoir des voies de dialogue possible, encore aujourd'hui sous-exploitées. Si les syndicats s'en emparaient, étant donné leur puissance dans ses entreprises de service public, ils pourraient jouer le rôle d'aiguillon indispensable pour développer des stratégies plus substantielles (au sens de Capron et Quairel, 2007). En effet, les syndicats interrogés ont tendance à dénoncer des « stratégies symboliques » (au sens de Capron et Quairel), en matière de DD, qui ne s'attaquent pas aux principaux problèmes (développement plus important du fret ferroviaire - même si le problème est plus complexe car il dépend de la politique de la SNCF -, rénovation énergétique profonde des bâtiments par exemple à La Poste). Les représentants syndicaux ont tendance à dénoncer la superficialité des mesures engagées jusqu'à présent en matière environnementale, constatant que des mesures plus ambitieuses mais coûteuses seraient nécessaires et dans lesquelles la Direction ne s'engage pas, car elle est conduite par la performance financière. Dans le jeu de pouvoir qui anime les relations entre

Direction et syndicats, un concept porteur de multiples significations comme le DD est en fait aisément instrumentalisable. Un projet de passage de la distribution du courrier à J+ 2 (avec un timbre vert au tarif réduit) a ainsi été évoqué par la Direction en 2011, le justifiant par la réduction d'émissions de CO2 et l'amélioration de l'impact environnemental. Les syndicats considèrent qu'il s'agit là d'une utilisation abusive des arguments environnementaux et que les objectifs ne sont que financiers, avec en conséquence, une restriction du service public. Cet exemple illustre le risque d'instrumentalisation du DD pour justifier certaines décisions, ce dont les salariés et les syndicats ne sauraient être dupes. Instrumentalisant tout autant le concept de DD, des syndicats nous ont expliqué que faire du DD, c'est fournir un emploi dans des zones rurales, même en l'absence d'activité, ou encore ne pas concentrer les centres de tri et les bureaux de Poste, puisque cela conduit salariés et clients à multiplier les kilomètres.

Les thématiques de RSE-DD ouvrent de nouvelles voies de dialogue entre Direction et syndicats tant sur le plan social que sur le plan environnemental. Elles sont potentiellement sources d'apaisement du dialogue social dans les grands services publics en réseau car elles amènent ce dialogue sur des thématiques plus consensuelles : la diversité, le respect de l'environnement alors qu'il était ces derniers temps mobilisé essentiellement par les restructurations économiques liées à l'ouverture des marchés. Directions et syndicats peuvent avoir ainsi du « *grain à moudre* » car ils partagent le souci d'exemplarité des grands groupes de service public en réseau, de part leur histoire de service public.

Mais la RSE-DD peut également bouleverser les rôles traditionnellement dévolus aux syndicats et à la Direction sur deux plans :

- **Par l'introduction d'une culture de chartes se substituant à la culture de l'accord**

SUEZ a fait entrer dans le groupe nouvellement fusionné la culture des chartes éthiques qui entre en conflit avec la culture de l'accord collectif qui irrigue l'histoire de Gaz de France. Les compromis sociaux sont construits sur des bases radicalement opposées et les syndicats ne se retrouvent pas dans la vision artificiellement consensuelle qui sous-tend la culture des chartes (Salmon, 2004, 2005, 2007). Les avancées sociales doivent être selon eux le fruit de la confrontation dans une logique de classe entre les intérêts des salariés et les intérêts des directions. La RSE-DD centrée sur l'éthique dans une approche américanisée du concept peut alors être rejetée comme n'entrant pas en résonance avec la construction sociale de l'organisation.

- **Par une refonte du rôle sociétal dévolu aux acteurs**

Alors que le rôle d'acteur sociétal œuvrant pour l'insertion (par le biais de la FAPE⁷⁹ par exemple à Gaz de France) et menant des actions philanthropiques était traditionnellement dévolu aux syndicats, à travers notamment la puissance de la Caisse Centrale des activités mutuelles et sociales à Gaz de France, les directions des entreprises de service public sont amenées à investir le terrain des organisations syndicales en déployant leur politique RSE-DD. A partir du moment où la Direction se pose en acteur sociétal, en institutionnalisation des actions sociétales menées par exemple pour l'insertion de jeunes de quartiers ou des actions philanthropiques, le partage des rôles qui existait jusqu'alors s'en trouve bouleversé et les syndicats doivent retrouver leur place.

⁷⁹ Fondation Agir Pour l'Emploi créée en 1995 pour attribuer des subventions aux associations et entreprises qui créent des emplois et contribuent à l'insertion sociale par l'emploi

La RSE-DD est un concept susceptible d'apaiser les relations employeurs-syndicats en suscitant des thématiques de dialogue social sur lesquelles ils peuvent trouver des points d'accord, mais elle peut aussi être source de points d'achoppements si elle ne se déploie pas en permettant aux syndicats de se positionner comme des acteurs incontournables. Pour éviter ces tensions, les entreprises de mission de SP ont intérêt à maintenir la culture des accords collectifs sur laquelle se fonde les compromis sociaux et à imaginer des arrangements organisationnels permettant aux syndicats de ne pas être dépossédés d'un rôle d'acteur sociétal.

3.2 La montée en puissance de la thématique du bien-être ou du mal-être au travail

Le mal-être au travail est la résultante d'une difficile convergence entre une culture de SP fondée sur des conditions de travail jusqu'alors perçues comme plus protectrices et plus humaines que dans le secteur privé et une culture de profit. Ces thématiques sont peu présentes dans les rapports de DD de La Poste et de GDF SUEZ alors qu'elles arrivent respectivement en 1ère et 2ème position des thématiques sociales présentes dans les verbatims collectés dans nos travaux de recherche.

Les thématiques du bien-être au travail montent en puissance comme l'un des enjeux majeurs de la RSE-DD sur son volet social. Les facteurs explicatifs sont de différentes natures :

- Les restructurations permanentes qui amènent les salariés à changer de fonction ou de lieu géographique.
- Les interrogations des salariés sur leur utilité intrinsèque lorsque leur métier est supprimé.
- Les interrogations sur le sens d'une fonction devenue plus commerciale.
- L'intégration de nouvelles méthodes de travail proches de l'entreprise privée.
- La perte d'autonomie due à la rationalisation des procédures.
- La dilution des collectifs de travail au profit de l'individualisation d'une relation manager - managé.
- Les bouleversements identitaires qui résultent du passage à l'économie de marché.

Le coût social de la recherche d'efficacité et de rentabilité est important et des salariés peuvent avoir le sentiment d'être exclus du processus de modernisation de l'entreprise. La rationalisation des organisations rend difficile les reclassements de personnes usées par des métiers physiques. Les facteurs qui ne sont plus en mesure d'assumer leurs tournées ne peuvent être reclassés dans des fonctions de tri du fait de l'automatisation croissante, ni dans les autres métiers de La Poste qui se restructurent aussi et cherchent à réduire leurs effectifs.

Si les entreprises de SP semblent avoir commencé à s'emparer de ce thème par le biais d'accords sur les conditions de travail, ou de commissions locales spécifiques multipartites, ou de baromètres sociaux, nous pensons, à la lumière de nos résultats, que le bien-être au travail va s'imposer comme une thématique majeure de la RSE-DD dans les entreprises de service public en réseau entrées dans le champ concurrentiel. Les services publics ont longtemps été cités en exemple pour les conditions de travail de leurs salariés. L'entrée dans l'économie de marché a été une régression de ce point de vue et le déploiement d'une démarche RSE se doit de prendre en compte cette dégradation. Le projet social est ébranlé ce qui fait dire aujourd'hui à un dirigeant RH de GDF SUEZ qu'il y a « *un vrai projet social à construire* ».

Conclusion

Les apports de cette recherche résident dans la mise en parallèle du déclin du SP et de la montée en puissance des thématiques RSE-DD en France. Un nouveau concept comme est souvent qualifié le concept de RSE-DD n'émerge pas d'un néant théorique et il se construit en France sur le socle d'un esprit du service public qui a accompagné l'histoire politique et économique du pays, et qui est rarement évoqué dans la littérature comme l'une des clés du succès du concept de RSE-DD. Si ce socle est diffus, même s'il est à notre sens présent dans l'ensemble des entreprises françaises, il trouve à s'exprimer explicitement dans les entreprises de mission de SP.

Nous avons tenté de comprendre les multiples significations associées à ces deux concepts pour proposer dans notre premier chapitre une grille de lecture identique pour analyser ces concepts autour de leurs dimensions éthiques, juridiques, utilitaristes, contractualistes, politiques et institutionnelles. Cette étude nous a conduits à identifier des points de convergence et des apports conceptuels spécifiques résumés dans le tableau ci-dessous :

Points de convergence et spécificités des concepts de RSE-DD et de SP

Spécificités SP	Convergence SP/RSE-DD	Spécificité RSE/DD
Une dimension symbolique		
	Ambiguïté/ Mots valises aux multiples résonances Dimension mythique Projet de société	
Des objectifs		
Notion de bien commun circonscrit à un Etat Les structures Etatiques priment sur les missions (dimension organique prime sur dimension fonctionnelle)	Principe d'accès de tous aux biens essentiels, notion de bien commun, valeurs d'intérêt général	Notion de bien public mondial Les missions priment sur les structures qui peuvent être privées ou publiques (dimension fonctionnelle prime sur dimension organique)
Des principes		
Principe d'égalité centré sur l'égalité d'accès aux services Principe de continuité centré sur le présent Principe de mutabilité ou d'adaptation Principe de responsabilité envers les générations présentes Primauté des parties prenantes Etat, garant de l'intérêt général, et Salariés	Principe d'équité Principe de continuité Principe d'adaptation aux besoins Principe de responsabilité Principe de transparence	Principe d'équité plus que d'égalité (attention portée aux plus vulnérables) Principe de continuité étendu dans le futur Principe d'adaptation qui ne doit pas compromettre l'accès des générations futures Principe de responsabilité envers les générations futures Principe de participation/de concertation d'intégration des parties prenantes Principe de précaution

Ces concepts fonctionnent comme des « *mythes rationnels* » aux multiples significations symboliques et sont tous deux des formes d'utopies mobilisatrices qui ont en commun de questionner la notion d'intérêt général.

Mais les dimensions explorées ne se réfèrent pas toujours aux mêmes thématiques : la dimension environnementale est peu présente dans le concept de SP, la dimension sociétale est centrée sur l'égalité pour le SP, et sur l'équité pour le DD.

Le périmètre embrassé par ces deux concepts est différent dans le temps, comme dans l'espace : la problématique des générations futures et la dimension mondialisée élargissent le périmètre dans le concept de DD par rapport à celui de SP.

Le déclin des services publics en France se produit à une période de l'histoire où les valeurs qu'ils incarnaient seraient pourtant précieuses en raison du caractère inédit des enjeux sociaux et environnementaux qui attendent l'humanité. Nous avons souligné le paradoxe existant entre le démantèlement des SP en Europe et l'émergence quasi-concomitante des thématiques de responsabilité sociétale et de DD. Nous formulons l'hypothèse que les valeurs de SP peuvent être sur certains aspects réincarnées dans les concepts de RSE et de développement durable.

Nous avons mobilisé comme cadre théorique principal la théorie néo-institutionnelle pour comprendre le processus de désinstitutionnalisation du SP et de réinstitutionnalisation d'un substitut de ce concept au travers du concept de RSE-DD. Pour comprendre le pourquoi de l'institutionnalisation du concept de RSE-DD, nous avons été amenés à puiser dans les travaux de la théorie de l'acteur réseau et de la sociologie de l'innovation qui nous ont également permis de comprendre en quoi le concept de RSE-DD pouvait être source d'innovation.

Une des particularités de notre thèse est également d'avoir cherché à comprendre comment le concept de RSE-DD était approprié par des acteurs de terrain. Nous ne nous sommes pas contentés d'étudier les rapports de DD et les politiques officielles des entreprises car il nous paraissait important de comprendre et de mesurer la réalité des pratiques, au-delà des discours affichés par les directions des entreprises. Pour comprendre cette appropriation, nous avons été amenés à mobiliser un cadre théorique complémentaire : la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Sur le plan théorique, nos études de cas nous ont permis de formuler les résultats de recherche suivants :

1^{er} résultat : Dans les entreprises de service public en réseau, le concept de SP prend aujourd'hui, au-delà de sa dimension éthique, une dimension contractualiste et utilitariste et le concept de RSE-DD est appréhendé dans ses dimensions utilitaristes et éthiques. La dimension éthique centrée sur l'intérêt général est identifiée par les acteurs comme le point de convergence entre ces concepts. Le concept de RSE-DD étend cependant les dimensions éthiques portées par le concept de SP.

2^{ème} résultat : Le succès du concept de RSE-DD dans les entreprises de SP, se produisant dans un contexte où ces anciennes entreprises monopolistiques intègrent l'économie de marché, s'inscrit plus généralement dans le cadre d'une américanisation des pratiques de management et du passage d'une RSE implicite à une RSE explicite.

3ème résultat : Dans les entreprises dépositaires d'une mission de SP, le concept de RSE-DD est un mythe rationalisé qui s'institutionnalise pour permettre de retrouver, en interne comme en externe, une légitimité cognitive et normative (au sens de Schuman, 1995), légitimité écornée lors du passage du modèle de SP au modèle marchand.

4ème résultat : Les contradictions institutionnelles entre le modèle de SP et le modèle libéral de marché invitent les entreprises de service public en réseau à rechercher un cadre institutionnel alternatif qu'elles ont trouvé dans la RSE-DD. Un concept polysémique comme la RSE-DD ouvre la possibilité pour ces entreprises de procéder à des arrangements institutionnels pour développer des stratégies de légitimation de compromis.

5ème résultat : Les discours sur le « *business case* » de la RSE permettent aux entreprises de service public de raconter une histoire pour faire accepter la transition vers une économie de marché, en la rendant compatible avec les valeurs héritées du SP. La logique de ces discours les conduit également à raconter des histoires pour présenter leur cœur de métier comme compatible avec le DD.

6ème résultat : Les dimensions cognitives et culturelles porteuses de sens de la RSE-DD convergeant avec les dimensions cognitives et culturelles du SP, l'institutionnalisation de la RSE-DD est facilitée dans les entreprises de SP en réseau car ce sont ces dimensions cognitives et culturelles qui sont le principal moteur de l'institutionnalisation.

7ème résultat : Dans le processus de désinstitutionnalisation du concept de SP et de réinstitutionnalisation du concept de RSE-DD, un chemin de dépendance existe, une partie des valeurs antérieures de SP vont se réincorporer dans des cadres institutionnels nouveaux, formant un amalgame entre les nouvelles valeurs incarnées par le nouveau système et les valeurs présentes dans les entreprises de service public en réseau.

8ème résultat : Le concept de RSE –DD est un concept source d'innovations dans les entreprises de SP en réseau, certaines incrémentales, certaines perturbatrices, d'autres de rupture, en sachant que ces innovations émergent lorsqu'elles s'appuient sur un réseau d'alliés, d'acteurs humains et non humains, parmi lesquels l'Etat tient une place majeure.

9ème résultat : Dans les entreprises de mission de SP, des mécanismes d'apprentissage organisationnel majoritairement en simple boucle sont à l'œuvre en matière d'appropriation de la RSE-DD. Cet apprentissage organisationnel est facilité par le cadre cognitif et culturel des acteurs et les représentations antérieures socialement élaborées dans le cadre du SP et il renforce le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD.

Les apports pratiques

Notre travail de recherche nous conduit à formuler quelques remarques et quelques conseils à destination des managers. Le concept de RSE-DD peut répondre à une attente de sens à La Poste et à GDF SUEZ. La quête de la performance ne suffit pas en soi à mobiliser les salariés de ces entreprises qui ont connu la culture de SP et le concept de RSE-DD peut entrer en résonance avec les cadres cognitifs et les représentations antérieures des salariés. Si des pratiques lui donnent corps, il peut effectivement réduire la dissonance cognitive entre la logique de profit et la logique de SP, dissonance en partie à l'origine du mal-être au travail qui se développe dans ces entreprises. Il peut potentiellement fédérer les anciens salariés et les nouveaux embauchés autour d'une culture

commune. Il est également générateur d'innovations sociétales et environnementales qui peuvent accompagner la croissance économique de ces entreprises.

Cependant, une attention particulière doit être portée au processus de déploiement en cours de la démarche. Les messages de Direction sont engageants en la matière mais ils sont susceptibles de générer des attentes et des frustrations et ne seront appropriés que s'ils se traduisent par des modifications substantielles et non symboliques des pratiques. Il ne faudrait pas que la communication, dotée de moyens conséquents dans ces grands groupes, ne devance les pratiques, d'où l'importance à accorder aujourd'hui aux acteurs de terrain, qui, parfois à pas de fourmis, tentent d'agir conformément aux principes édictés par leurs Directions.

Des nouveaux métiers ont émergé comme les délégués régionaux sur les thématiques RSE-DD et les correspondants locaux. Si certains correspondants locaux ont pu avec leur Direction Régionale lancer des plans d'action, développer des indicateurs, organiser des actions ponctuelles mobilisatrices pour les salariés, nous avons aussi rencontré des correspondants qui pouvaient avoir le sentiment que leur rôle était encore réduit à un rôle de façade et qu'ils n'avaient ni le soutien de leur direction locale, ni le positionnement pour donner du contenu aux démarches RSE-DD. Leurs missions doivent être plus clairement définies et assorties d'un temps de travail préalablement affecté à ces tâches et de moyens. Il semble également important que ces entreprises progressent dans l'opérationnalisation de la RSE-DD en termes d'indicateurs et d'objectifs chiffrés. Les indicateurs environnementaux manquaient en région à La Poste et leur développement devrait permettre une fixation d'objectifs encore aujourd'hui embryonnaires dans les différentes organisations. A GDF SUEZ, si des indicateurs sont plus structurés à tous les niveaux, c'est souvent la fixation d'objectifs clairs, l'expression du « *degré de la pente* » qui fait défaut, en termes de réduction des émissions de CO2 ou de croissance des énergies renouvelables par exemple. Le déploiement du processus d'apprentissage organisationnel ne peut se poursuivre sans voir avancer les chantiers engagés sur l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux dans les objectifs des managers, bien souvent encore essentiellement centrés sur la performance économique. L'efficacité de l'intégration de tels objectifs a fait ses preuves dans les entreprises objets de nos études de cas, en matière d'embauche de personnel handicapé ou de sécurité. C'est l'une des clés de la crédibilité de la politique RSE-DD. Une attention particulière doit être portée à l'intégration d'objectifs liés à la prise en compte du bien-être au travail et les dispositifs d'accompagnement des employés face aux restructurations permanentes doivent sans doute à ce stade être évalués pour être améliorés.

Les syndicats pourraient, à notre sens, être associés au processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD de façon plus importante. En région, ils n'ont pas été exposés comme les managers au concept de RSE-DD et il nous semble important qu'ils puissent être sensibilisés à ce cadre de pensée pour pouvoir devenir des parties prenantes éclairées, participant au déploiement de la politique RSE-DD, ce qui leur permettrait d'asseoir un positionnement encore incertain sur ces questions et d'éviter qu'ils ne se sentent dépossédés de leur propre rôle sociétal dans ce cadre institutionnel émergent.

Les limites de cette recherche

Nos travaux de recherche souffrent d'un certain nombre de limites. La taille et la complexité des deux groupes objets de nos études de cas est la première. Alors que nous avons choisi comme deuxième cas le groupe Gaz de France, la fusion avec GDF SUEZ a compliqué notre travail

d'investigation même si les témoignages recueillis dans des filiales issues de SUEZ ont également enrichi ces travaux, en nous permettant de mettre en lumière des différences entre la culture héritée du SP à Gaz de France et la culture concurrentielle plus ancrée dans les filiales issues de SUEZ. La complexité des liens encore très forts entre GDF et EDF a également introduit des difficultés, nous conduisant à nous intéresser au cas d'EDF et plus particulièrement d'ErDF au-delà du cas de GDF qui nous occupait.

Nous avons été amenés à rechercher les témoignages de participants d'horizons multiples (dirigeants, cadres, représentants syndicaux, acteurs de terrain) dans chacun des deux groupes, issus du Siège ou de la région Midi-Pyrénées. Cette recherche au plus près du terrain nous a paru enrichissante car peu utilisée dans nombre de travaux autour de la RSE qui se focalisent sur la politique officielle menée par une entreprise sans explorer sa matérialisation en termes de contenus réellement observables dans les rouages de l'entreprise et son appropriation par les acteurs de terrain. Si nous avons eu le souci de rechercher une sorte de saturation des informations, cette tâche s'est avérée plus aisée à La Poste qu'à GDF SUEZ dont le fonctionnement est plus décentralisé.

Le choix de l'étude de cas multiple par rapport à l'étude de cas unique, nous a conduit parfois à ne pas investiguer suffisamment en profondeur à notre goût les représentations de terrain et nous avons dû nous concentrer, pour des questions de temps, sur des représentations essentiellement managériales ou syndicales. Nous aurions pu sans doute mener une étude plus exhaustive des représentations si nous avions opté pour l'étude de cas unique. Nous ne regrettons pas cependant ce choix qui nous a conduit à proposer des résultats de recherche plus facilement généralisables que si nous nous étions concentrés sur une étude de cas unique, car nous avons pu faire surgir des points de convergence et de divergence qui ont pu éclairer notre problématique. Les contraintes de temporalité font que les études de cas multiples ne prétendent pas à l'exhaustivité et à la saturation empirique. Elles se révèlent en revanche fécondes pour confronter les propositions et les résultats et favoriser une construction théorique des résultats.

L'accès au terrain nous a été facilité à La Poste comme à GDF SUEZ par les délégués régionaux en charge de cette thématique, qui, en ayant pris récemment leur fonction, auront, nous l'espérons, un intérêt à lire nos observations issues du terrain dans nos chapitres 4 et 5 pour les aider à comprendre le degré actuel d'appropriation de ces thématiques par les acteurs locaux. Les récentes tensions syndicales sur la région Toulousaine dans les filiales issues de Gaz de France ont constitué des freins pour accéder à certains acteurs de terrain. Nous aurions souhaité dans les deux entreprises approfondir nos recherches en interviewant un nombre plus importants de facteurs, de guichetiers à La Poste ou d'employés à GDF SUEZ. Nous aurions idéalement souhaité mener un nombre plus important d'entretiens, particulièrement dans les filiales de GDF SUEZ.

Les échantillons de recherche ont été construits en région Midi-Pyrénées sur les conseils des délégués régionaux dans un premier temps, puis avec l'aide des différentes personnes interviewées qui nous ont transmis les coordonnées de collaborateurs que nous sollicitons. Dans certains cas, nous n'avons pu accéder à certaines personnes que nous aurions pourtant souhaité rencontrer (car elles étaient indisponibles ou pour des raisons plus confuses). Cette constitution de l'échantillon théorique de notre recherche constitue une limite importante mais notre projet ne s'inscrivant pas dans une commande de ces entreprises, nous n'avons eu d'autre choix de fonctionnement.

Le fait de mener un projet de recherche qui ne répondait pas à une sollicitation de ces groupes a également pu constituer un obstacle à la triangulation des données. En effet, nous aurions souhaité avoir un accès plus important à des documents internes (notes de service, process internes, comptes-rendus internes de travaux de groupes, etc.) mais la plupart de nos interlocuteurs, s'ils s'exprimaient librement, ont souvent considéré ce type de document comme interne ou confidentiel.

Les pistes de recherche

Nous avons eu conscience tout au long de nos travaux que nous n'aurions pu mener ce type d'investigation en région il y a quelques années car le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD est trop récent dans ces entreprises. Nous pensons qu'une analyse longitudinale du processus d'institutionnalisation devrait être poursuivie à l'avenir pour voir comment ces grands groupes s'approprient les thématiques de la RSE-DD avec le temps. Le processus de déploiement de la RSE-DD est encore à ce stade trop récent (2008) pour formuler des propositions significatives. Une des voies de recherche qui nous paraît prometteuse est donc l'étude dans la durée du processus d'institutionnalisation et d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD dans les entreprises de service public en réseau.

Une autre voie de recherche nous inviterait à approfondir les rôles des nouveaux acteurs que sont les délégués régionaux, les correspondants locaux et les chargés de mission handicap et/ou diversité. L'institutionnalisation de la RSE-DD a en effet fait émerger de nouveaux métiers aux contours encore flous et il nous paraît intéressant d'étudier comment ces métiers se structurent à l'avenir, en nous interrogeant sur leur capacité à trouver leur place parmi les acteurs traditionnels du système de management d'une entreprise.

Une autre piste de recherche est l'émergence de la fonction RSE-DD parmi le paysage des fonctions managériales clés de l'entreprise du XXIème siècle. Cette fonction présente la particularité, comme d'ailleurs la fonction RH, de ne pouvoir exister sans tisser des liens étroits avec les autres fonctions de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche RSE-DD implique pour les entreprises un travail dans la transversalité et nous considérons qu'un concept systémique comme le concept de RSE-DD a pour principal intérêt de réunir autour de projets communs des expertises multiples issues des différentes fonctions de l'entreprise (RH, Achats, Innovation, Qualité, Stratégie, etc.). Le déploiement de démarches RSE-DD implique la constitution de groupes de travail ou d'un comité de pilotage multi-fonctions. Comment ces fonctions parviennent-elles à travailler ensemble, en dépit de conflits de territoire à gérer et le concept de RSE-DD parvient-il, dans une approche systémique, à aborder les problématiques de l'entreprise dans une démarche plus complexe pour tenter de concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales ?

La mise en exergue d'innovations sociétales et environnementales perturbatrices ou de rupture émergeant de l'institutionnalisation du concept de RSE-DD dans les deux groupes objets de nos études de cas nous paraît également prometteuse comme voie de recherche sur le potentiel d'innovation rattaché au concept de RSE-DD. De nouvelles innovations sociétales ou environnementales vont-elles germer au fil de l'institutionnalisation et du déploiement du processus d'apprentissage organisationnel de ce concept à l'avenir ?

La principale voie de recherche ouverte par nos travaux tient aux particularités de l'institutionnalisation de la RSE-DD dans les entreprises de SP. L'étude de l'institutionnalisation de la

RSE-DD dans les entreprises de mission de SP nous a amenés à nous interroger sur les spécificités de cette appropriation par rapport à l'appropriation que font de ce concept les entreprises privées. Nous observons un encastrement du cadre institutionnel du SP et du cadre institutionnel du marché avec le nouveau cadre de la RSE-DD perçu comme un cadre institutionnel de compromis. L'institutionnalisation de la RSE-DD dans les services publics ne fait pas abstraction du cadre institutionnel étatique du SP. Elle s'inscrit même dans ce cadre et les contrats de SP reliant explicitement les deux concepts l'illustrent. La RSE-DD dans les entreprises de SP n'est pas que le fruit de démarches volontaires, discrétionnaires, qui les conduiraient à des formes de RSE explicites développées par les entreprises privées. La RSE-DD est aussi encouragée par la présence de l'Etat qui fixe des orientations, à La Poste surtout mais également à GDF SUEZ. Ces orientations sont sans doute insuffisantes au regard des enjeux mondiaux du DD et particulièrement pour GDF SUEZ sur la question des énergies renouvelables mais elles ont le mérite d'exister et de pouvoir potentiellement être étendues à l'avenir. L'Etat, garant des intérêts de la société, est au centre du réseau d'alliés et d'acteurs susceptibles de soutenir des innovations sociétales et environnementales dans ces entreprises. Nos travaux de recherche permettent de formuler l'hypothèse d'une appropriation plus substantielle de ces questions en raison de cette présence étatique, hypothèse qu'il serait nécessaire de questionner par des recherches ultérieures. L'institutionnalisation du concept de RSE-DD est récente dans ces entreprises et la phase de déploiement de la démarche RSE-DD ne remonte qu'à 2008. Seules des études menées à l'avenir sur des périodes de temps plus importantes pourraient ou non confirmer cette hypothèse. Nos travaux de recherche nous permettent de formuler l'hypothèse d'une appropriation plus substantielle dans les entreprises de service public en réseau pour deux raisons essentielles :

- la présence de l'Etat dans la gouvernance de ces entreprises et
- les représentations cognitives et culturelles des acteurs centrées sur des valeurs plus que sur le profit.

L'individu n'est pas mû uniquement par le profit comme peut le laisser supposer le modèle classique néo-libéral qui s'est imposé sur la planète. Pour Yunus (2008), qui se pose en humaniste, la théorie néo-classique a une vue étroite de la nature humaine fondée sur l'idée que l'individu est unidimensionnel. « Dans la *théorie classique de l'entreprise, un être unidimensionnel joue le rôle du chef d'entreprise, celui qu'on appelle entrepreneur. Il a été isolé du reste de la vie – la religion, les émotions, le politique et le social* » (p.49). Or pour Yunus « *les individus ne sont pas des entités unidimensionnelles, ils sont passionnément multidimensionnels. Leurs émotions, leurs croyances, leurs priorités, les motifs de leur comportement peuvent être comparés aux millions de nuances que sont susceptibles de produire les 3 couleurs primaires.* » (p.49). L'individu peut ainsi être motivé par des considérations sociales, bien éloignées de la recherche du profit mais la théorie économique ne le reconnaît pas, laissant croire ainsi à une immuabilité de la nature humaine contre laquelle il serait présomptueux de lutter. L'étude des représentations cognitives et culturelles des salariés des entreprises de service public montre qu'ils sont aussi avides de sens et que les valeurs, le sens des missions confiées, sont des moteurs de l'action collective.

Des forces collectives humanistes permettant d'œuvrer pour le développement durable sont toutes prêtes à se déployer si l'Etat ou les Etats à l'échelle mondiale les soutiennent, c'est-à-dire si une intervention publique s'affirme. Dubitatifs à l'égard des démarches volontaires des entreprises en matière de DD, Brabet et Maurel (2009 : 78) prônent le recours à l'intervention publique et

constatent que « *tant que le cadre institutionnel ne définit pas légalement de nouvelles responsabilités, les entreprises continue[ro]nt à ne pas intégrer les coûts pour lesquels le transfert à des tiers demeure plus rentable que leur intégration. [...] Seule une redéfinition des valeurs prioritaires qui président aux prises de décisions socio-économiques, aussi bien individuelles que collectives, serait susceptible d'éviter, ou pour le moins d'atténuer les nuisances sociales et environnementales que connaissent nos sociétés* ».

Avant la crise financière de 2008, l'intervention publique dans les secteurs économiques semblait être condamnée ces dernières années, ce qui a pu amener Drago en 2001 à se risquer à une analyse prospective en conclusion d'un ouvrage collectif intitulé *Quel avenir pour les entreprises publiques* (p.73): « *Qu'on permette d'abord à l'auteur de cette conclusion de faire une prédiction, même si elle est périlleuse : dans un avenir prévisible et dans tous les états modernes, il n'y aura plus jamais de nationalisations.* ». Cette prédiction s'est avérée erronée. La crise financière de 2008 a mis en exergue les limites du modèle néo-classique néo-libéral et de nouvelles vagues de nationalisations se sont produites dans les secteurs économiques des pays anglo-saxons.

Dans leur chronique du secteur public économique, Delion et Durupty (2009 : 184) constatent qu'alors que le secteur public économique était contesté depuis 25 ans, il reprend de la vigueur dans la plupart des Etats. « *Le secteur public économique connaît un regain d'intérêt considérable et inattendu, à la fois pour des raisons conjoncturelles nées de la crise et pour des raisons structurelles nées de la mondialisation. Le plus curieux de ce regain est qu'il est paradoxalement plus sensible dans les pays considérés comme inspirés par le libéralisme économique que dans notre pays...* ». Sous l'effet de la crise et dans le cadre de mesures de sauvetage, de nombreuses nationalisations ont été effectuées aux Etats-Unis, en Allemagne et au Royaume Uni. Delion et Durupty citent la recapitalisation aux Etats-Unis à hauteur de 80 % des deux grands établissements financiers hypothécaires, la *Federal National Mortgage Association* et la *Federal Home Loan Mortgage Corporation* et de la première compagnie d'assurances mondiale, *American International Group (AIG)*. Au Royaume Uni, le gouvernement a lui aussi pris des parts importantes dans les grandes banques allant jusqu'à nationaliser la *Northern Rock*. Si de telles nationalisations n'ont pas eu lieu en France, Delion et Durupty constatent que l'Etat a appelé les grandes entreprises de service public en réseau que sont EDF, GDF SUEZ et La Poste à accélérer leurs programmes d'investissements dans le cadre de son plan de relance.

Le modèle économique de service public avait donc été peut-être un peu vite enterré par certains. Son rôle peut s'avérer encore aujourd'hui central pour construire une société reposant sur le concept de DD, en puisant dans les ressorts de ses réussites passées et en tirant les leçons de ses échecs. Le concept de RSE-DD et le concept de service public peuvent constituer tous deux des sources d'inspiration pour construire une société plus juste au sens de Rawls (1972) ou de Sen (1999) et plus durable. Le concept du DD peut être une source d'inspiration pour réformer les services publics parce qu'il invite à porter une attention à d'autres parties prenantes que l'Etat dans les modes de gouvernance ; à formaliser des programmes sociaux, sociétaux et environnementaux structurés par des objectifs, assortis d'indicateurs de suivi et parce qu'il étend en quelque sorte la notion de SP à l'échelle de la planète, en posant la problématique de biens publics mondiaux dans une société mondialisée.

La société doit aujourd'hui construire des arrangements institutionnels pour traiter démocratiquement des moyens d'instaurer un modèle de DD et les services publics économiques ont légitimement leur place dans ces arrangements institutionnels.

Bibliographie

Ackerman R.W., (1973), « How companies respond to social demand ? », *Harvard Business Review*, July-August, p.88-98

Ackerman R. W., Bauer R.A., (1976), *Corporate Social Responsiveness - The modern Dilemma*, Reston, Virginia

Acquier A., Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n° 180, p. 131-157

Acquier A., Gond J. P., (2005), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *Journée Développement Durable, AIMS, IAE Aix en Provence*

AFNOR, (2004), *Guide pratique du développement durable*

AFNOR, (2003), *Guide SD 21000*

AFNOR, (2010), *Guide d'évaluation AFAQ 26000*

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., (2005), *Organiser le développement durable, expériences des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective*, Vuibert

Akrich M., Callon M., Latour B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, juin, p.4-17

Akrich M., Callon M., Latour B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir, les bons porte-parole », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, septembre, p.14-29

Akrich M., Callon M., Latour B., (2006), *Sociologie de la traduction*, Mines Paris les Presses

Aldrich H., (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

Alvesson M., Kärreman D., (2000a), « Varieties of discourse : on the study of organizations through discourse analysis », *Human Relations*, vol.53 (9), p.1125-1149

Alvesson M., Kärreman D., (2000b), « Taking the linguistic turn in organizational research - challenges, responses, consequences », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.36, n°2, p.136-158

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3^eed., Seuil

Antomattei P.H., Vivien P., (2007), « Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives », *Rapport à l'attention du Ministère délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes*

Ardoin J.L., Faivre-Tavignot B., (2008), « Développement durable : changement ou rupture ? », *Les Echos*, 29 mai

Argyris C., Schön D., (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass.

Argyris C., Schön D., (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective*, Reading Mass., Addison Wesley

Argyris C., (1980), *Inner contradictions of rigorous research*, New York: Academic Press.

Argyris C., (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions

Aristote, *Politiques*, Garnier-Flammarion, [1993]

Asselineau A., Piré-Lechalard, (2009) « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », *Revue Management & Avenir* n°26, p.280-299

Austin J.L., (1970), *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Points Collection « Essais »

Bailly J. P., (2007), « Les grands défis de la poste française », *Regards croisés sur l'économie*, n°2, p.138-147

Balandier G., (1999), « Préface », in Douglas M., *Comment pensent les institutions ?*, [1986], trad.1999, Editions la Découverte/ Mauss

Ballet J., De bry F., (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil

Banerjee S.B., (2007), *Corporate Social Responsibility : the Good, the Bad and the Ugly* , Edward Elgar Publishing

Barale F., (2000), « Critique de la nouvelle économie des réseaux et de son principe de séparation des infrastructures et des services », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 91

Baret P., Petit F., (2010), «L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un "cheminement" structuré ?», *Revue Management & Avenir*, n° 33, p.96-115

Baret P., (2009), «Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », *Revue Management & Avenir*, n°29, p.242-257

Barge P., (2007), « Coût et prix d'accès aux services d'intérêt général » in Bauby P., Coing H., de Toledo A., *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud

Barley S. R., Tolbert P.S. (1997), «Institutionalization and structuration : Studying the link between action and institution», *Organization Studies* , vol.18, p.93-117

Bastiat F., (1983), « Harmonies économiques », *Oeuvres économiques*, PUF

Basu K., Palazzo G, (2008), « Corporate social responsibility : a process model of sensemaking », *Academy of management review*, vol.33, n°1, p.122-136

- Bauby P., Coing H., de Toledo A., (2007), *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud
- Beck U., (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Editions Flammarion, département Aubier
- Bensebaa F., Béji-Becheur A., (2007), « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques RSE », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°2, p.63-95
- Benson J. K., (1977), « Organizations: a dialectic view », *Administrative Science Quarterly*, vol.22, p.1-21
- Belet D., (2002), *Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques*, Editions d'Organisation
- Beltran A., Williot J. P., (2009), *Gaz : du gaz en France à Gaz de France, deux siècles de culture gazière*, Editions Recherche Midi
- Beltran A., Williot J. P., (2008), *Suez l'histoire*, Editions PC
- Beltran A., Williot J. P., (1992), *Le noir et le bleu: 40 ans d'histoire de Gaz de France*, P. Belfond
- Berger I. E., Cunningham P. H., Drumwright M.E., (2007), « Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue », *California management review*, vol. 49, n°4, p.132-157
- Berger P., Luckmann T., (1966), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 2^e éd., traduit de *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday
- Bodet C., Malandin E, Vidal E., (2006), « Codes de conduite vs Accords-Cadres Internationaux : un enjeu de renouvellement du syndicalisme international », *1^{er} Congrès du RIODD, 8 et 9 Décembre*
- Bodet C., Lamarche T., (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, n°1, p.1-19
- Boitier M., Rivière A., (2008), « Vers une perspective étendue de l'analyse néo-institutionnelle : quels apports pour la recherche en comptabilité-contrôle », Actes du 29^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Boiteux M., (2001), « Entreprises publiques et monopoles » in Drago R., *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF
- Boje D., (2001), *Narrative Methods for Organisational and Communication Research*, Thousands Oaks CA, Sage
- Boual J.C., (2007), « Pourquoi réguler ? ou régulation et gouvernance : vers une régulation par les droits fondamentaux ? » in Bauby P., Coing H., de Toledo A., *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud
- Bourdieu P., (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Editions du Seuil

Boyer R., Orléan A., (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford ou fordisme », *Revue économique*, vol.42, n° 2, p. 233-272

Bowen H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row

Bowen H. R., (1978), « Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later », in Epstein E. M. And Votaw D., *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society*, Goodyear Publishing, p. 116-130.

Brabet J. (2004), « Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise », in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'Organisation

Brabet J., Maurel O. (2009), « 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*, La Documentation Française, Coll. « Les Etudes de la CNCDH », p.51-82.

Brégeon J., (2004), « Développement durable versus responsabilité » in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'Organisation

Brint S., Karabel J., (1991), « Institutional origins and transformations : the case of American community colleges » in Powell W.W. and DiMaggio P., *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, p.337-360

Buchanan J., Tullock G., (1974), *The Calculus of Consent*, Ann Arbor

Burke L., Logdson J. M., (1996), « How corporate social responsibility pays off » *Longe Range Planning* , 29(4), p. 495–502.

Burns J., Scapens R.W., (2000), « Conceptualizing management accounting change : an institutional framework », *Management Accounting Research*, vol.11, p.2-25

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., (2007), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod

Callon M., (1974-1975), "L'opération de traduction comme relation symbolique", *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des sciences de l'homme

Callon M. (1988), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte

Capron M., (2006), « Les nouveaux cadres de la régulation mondiale existent-ils déjà ? », *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Nancy, 23-24 novembre

Capron M., Quairel F., Turcotte M.F., (2010), *ISO 26000 : une Norme « hors norme » ?*, Economica

Carroll A. B., (1979), « A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505

Carroll A. B., Hoy F., (1984), « Integrating corporate social policy into strategic management », *Journal of Business Strategy*, vol.4, Issue 3, p. 48

Carroll A. B., (1989), *Business and Society*, South Western Publishing, Cincinnati

Carroll A. B., (1999), « Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct », *Business and Society*, vol.38, n°3

Carroll A.B., (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, July-Aug, p.39-48

Carroll A.B., (2008), « A history of Corporate Social Responsibility, concepts and practices », in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press

Champion E., Gendron C., (2005), « Le développement durable selon Monsanto » in Turcotte M.F., Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, p.10-26

Charbon P., *Quelle belle invention que la Poste !*, Gallimard, Découvertes, n°123

Charbonneau M., Caron M.A., (2009), « L'engagement de Postes Canada dans la RSE, vecteur d'hybridation identitaire ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°239-240, p.78-86

Charmaz K., (1983), « The Grounded Theory method: An explication and interpretation », in Emerson, R.M. (Ed.), *Contemporary Field Research*, Boston : Little-Brown, p.109-126

Chevallier J., (2007), « Les nouvelles frontières du service public », *Regards croisés sur l'économie*, 2007/2 (n° 2)

Chevallier J., (2008), *Le service public*, collection « Que sais-je ? », PUF

Chevallier G., (2009), *Éléments de management public, le management public par la qualité*, AFNOR Editions

Cicéron, *La République*, Les belles lettres, [1980]

CJD, (2005), *Le Guide de la performance globale*, Editions d'organisation

Clarkson M.B., (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of management Review*, vol.20

Clot Y., (2010), *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, éd. La Découverte

Collier J., Esteban R., (2007), « Corporate social responsibility and employee commitment », *Business Ethics : a european review*, vol.15, n°1

Commission des Communautés Européennes, (2001), *Livre Vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises»*

Comte A., (1975), *Cours de philosophie positive*, Hermann, [1844]

Cramer J., Heijden van der A., Jonker J., (2006), « Corporate social responsibility, making sense through thinking and acting », *Business Ethics: a European Review*, vol.15, n°4

Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Seuil

Curien N., (2000), *Economie des réseaux*, Repères-La Découverte

Cyert R.M., March J.G., (1963), *A behavioral theory of the firm*, London, Prentice-Hall

Dacin T., Goodstein J., Scott W.R. (2002), « Institutional theory and institutional change : introduction to the special research forum », *Academy of Management Journal*, 45, p.45-46

Daly H.E., (1990), «Toward some operational principles of sustainable development », *Ecological Economics*, Amsterdam, n°2, p.1-6

Dalle F., Bounine-Cabale J., (1971), *L'entreprise du futur*, Calmann-Lévy

Darmois G., (2004), *Pourquoi privatiser ? EDF et l'enjeu de l'énergie*, Editions Belin

David A., Hatchuel A., Laufer R., (2001), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE

Delion A. G., Durupty M., « Chronique du secteur public économique », *Revue française d'administration publique*, 1 /2009 (n°129), p.183-195

Delvové P., (2001), « Les entreprises publiques et le droit de la concurrence » in Drago R, *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF

Desreumaux A., (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in Huault I., *Institutions et Gestion*, Vuibert, FNEGE, p.29-47

Dhaouadi I, (2008), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2- vol. 3, p. 19-32

Déjean F., (2005), *L'investissement socialement responsable - étude du cas Français*, Vuibert, FNEGE

De la Luz Fernandez-Alles M., Llamas-Sanchez R., (2008), « The neoinstitutional analysis of change in public services », *Journal of Change Management*, vol.8, n°1, p.3-20

De Munck, (1999), *L'institution sociale de l'esprit*, PUF

Devereux D., (1980), *De l'angoisse à la méthode*, Aubier, [1967]

- D'Humières P., (2005), *Le développement durable, le management de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisation
- Dillard J.F., Rigsby J.T., Goodman C., (2004), «The making and remaking of organization context : Duality and the institutionalization process », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.17, Issue 4, p. 506-542
- DiMaggio P., Powell W.W., (1983), « The Iron Cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48, n°2, p.147-160
- Donaldson T., Preston L.E., (1995), «The stakeholders theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.65-91.
- Donaldson T., (2008), «The transatlantic paradox, how outdated concepts confuse the american/european debate about Corporate Governance”, in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press
- Drago R., (2001), *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF
- Drevet B., (2009), « Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens », *Revue Management & Avenir*, n°29, p.327-343
- Drews M., (2010), «Measuring the business and societal benefits of corporate responsibility », *Corporate Governance*, Vol. 10 Issue: 4, p.421-431
- Drucker P., (1984), « The new meaning of corporate social responsibility », *California Management Review*, n°26, p. 53-63
- Duguit L., (1928), *Traité de droit constitutionnel*, De Boccard
- Dupuis J-C., Le Bas C., (2005), *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica
- Dupuy F., (1998), *Le client et le bureaucrate*, Dunod
- Durkheim E., (1988), *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion
- Eisenhardt K. M., (1989), « Bulding theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14 (4), p.532-550
- Elkington J., (1997), *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone publishing
- Ernst & Young, (2006), *Corporate Responsibility reports, observatoire 2006*
- Esplugas P., (1998), *Le service public*, Dalloz.
- Fairclough N., (1992), *Discourse and social change*, Polity Press, Cambridge
- Fairclough N., (2003), *Analyzing discourse : textual analysis for social research*, Routledge, London

Feldman, (2003), « A performative perspective on stability and change in organizational routines », *Industrial and Corporate Change*, 12, p.727-752

Fray A.M., Soparnot R., (2007), «La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, p.163-178

Frederick W.C., (1978), « From CSR 1 to CSR 2 : The maturing of business and society thought », *Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh*

Frederick W.C., (2006), *Corporation be good, the story of corporate social responsibility*, Indianapolis, Dog Ear Publishing

Frederick W.C., (2008), « Corporate social responsibility, deep roots, flourishing growth, promising future”, in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press

Freeman R. E., (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing

Freyssinet-Dominjon J., (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Montchrestien

Friedland R., Alford R.R., (1991), « Bridging society back » in *Symbols, practices, and institutional contradictions* in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, p.232-263

Friedman M., Friedman R., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press

Friedman M., (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, September 13, p.122-126

Gagnon Y.C., (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'université du Québec

Galaskiewicz J., Wasserman S., (1990), « Mimetic process within an interorganizational field : an empirical test », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, p.454-479

Galbraith J. K., *La science économique et l'intérêt général*, Gallimard, 1974

Garriga E. et Melé D., (2004), « Corporate social responsibility theories : mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, vol.53, p. 51-71.

Garvin D. A., (1993) « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, vol. 71, n°4, juillet-août, p 78-91

Gendron C., (2000), «Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue semestrielle du MAUSS*, premier semestre, p.320-325, Editions la Découverte

Gendron C., Lapointe A., Turcotte M.F., (2004), «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations Industrielles/industrial relations*, vol.59, n°1

Girod-Séville M., Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod

Glaser B. G., Strauss A. L., (1967), *the discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York

Glaser, B.G., (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA : Sociology Press.

Glaser B.G., (2001), *The Grounded Theory perspective: conceptualization contrasted with description*, Mill Valley, CA : Sociology Press.

Gond J. P., (2004), « Apprendre à devenir tous socialement responsables ! Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise », in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'Organisation

Gond J.P., Igalens J., Swaen V., El Akremi A., (2011), « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface », *Journal of Business Ethics*, published online, 27 september

Goodpaster K., Matthews J. B., (1983), « Can a corporation have a conscience ? », in Beauchamp T. L., Bowie N. E., *Ethical Theory and Business*, dir. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice-Hall, p. 68-81

Grawitz M., (1993), *Méthodes des Sciences Sociales*, 9e éd., Précis Dalloz

Greenwood R., Suddaby R., (2006), « Institutional entrepreneurship in mature fields : the big five accounting firms », *Academy of Management Journal*, vol.49,n°1, p.27-48

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. R., (2002), « Theorizing change : The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management journal*, vol.45, n°1, p. 58-80

Guillemette F., (2006), « l'approche de la grounded theory : pour innover ? », *Recherches qualitatives*, vol. 26(1), p.32-50

Guy Peters G., (2009), « Le service public et la gouvernance : retrouver le centre », *Télescope*, p.13-25

Hall D., (2007), « Les conséquences sociales de la privatisation et de la libéralisation pour les salariés, les consommateurs et les citoyens » in Bauby P., Coing H., de Toledo A., *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud

Hamel G., (2008), *La fin du management*, Vuibert

Hasselbladh H. et Kallinikos J., (2000), « The project of rationalization : A critique and reappraisal of Neo-Institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, p. 697-720

Hatchuel A., Weil B., (1992), *L'Expert et le système*, Economica

Hatchuel A., (1996), « Coopération et conception collective : variété et crise des rapports de prescription », in De Terssac G. et Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, p. 104-105

Hatchuel A., (2003), « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de J. D. Reynaud », in De Terssac G., *La théorie de la Régulation de Jean Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, La Découverte

Hawley A., (1968), « Human ecology » in David L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, Macmillan, p. 328-337

Herman J., (1988), *Les Langages de la sociologie*, PUF

Herriot R.E., Firestone W.A., (1983), «Multisite qualitative policy research : Optimizing description and generalizability », *Educational Researcher*, vol.12, p.14-19

Herzog P., (2007), « Droit, subsidiarité, efficacité : l'Union Européenne en quête d'une doctrine pour les SIG » in Bauby P., Coing H., de Toledo A., *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud

Hoffman A.J., (1999), « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol.42, pp. 351-371.

Hoffman A. J., (2001), *From heresy to dogma. An institutional history of Corporate Environmentalism*, Stanford Business books

Hoffman A.J., Ventresca M., (2002), *Organizations, Policy, and the natural environment : institutional and strategic perspectives*, Stanford University Press

Holm P., (1995), «the dynamics of institutionalization : transformation processes in norwegian fisheries», *Administrative Science Quarterly*, vol.40, p.398-422

Huault I., (2004), *Institutions et Gestion*, Vuibert, FNEGE

Huber G. P., (1991), « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organizational Science*, vol.2/1, p.88-115

Igalens J., Joras M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation

Igalens J., (2004), *Audit des Ressources Humaines*, Entreprise & Carrières, Editions Liaisons

Igalens J., (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation

Igalens J., Mancy F., (2005), « L'Entreprise responsable, la reconnaissance du rôle citoyen » in Peretti J.M., *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, p. 347-358

Igalens J., (2007), « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, Issue 2, p. 129-157

Igalens J., (2008), « RSE et développement durable », in Schmidt G. (2008), *Le Management, Fondements et Renouvellements*, Editions Sciences Humaines

Igalens J., (2009), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas ISO 26000 », *Revue Management et Avenir*, N°23, p. 91-105

Igalens J., El Akremi A., Gond J.P et Swaen V., (2011), « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°82, p. 33-45

- Jacquot T., Point S., (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°38, p.116-131
- Jaffee D., (2001), *Organization Theory. Tension and Change*, Mc Graw Hill International Editions, Boston
- Jensen M. C., Meckling W. H., (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, p. 305-360.
- Jepperson R. L., (1991), «Institutions, institutional effects and Institutionalism » in DiMaggio & Powell W. W., *The New Institutionalism Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, p.143-163
- Jonas H., (1990), *Le principe responsabilité*, Edition du Cerf, [1979]
- Jones T.M., (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, vol.22 (2), p. 59-67
- Jones T. M., (1996), «Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse », *Business and Society*, vol. 35, n°1, p. 7-41
- Keynes J. M., (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot
- Keynes, J. M., (1933), *Essais de persuasion*, Gallimard
- Klarsfeld A., Delpuech.C., (2008), « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 3, p.53-64
- Lain G. J., (2007-2008), « La notion de service public au Québec à l'ère de la gouvernance », *Télescope*
- Laine M., (2005), « Meanings of the term « sustainable development » in Finnish corporate disclosures », *Accounting Forum*, vol. 29, p. 395-413
- Larue de Tournemine R., (1991), *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Les éditions d'organisation
- Latour B., (1987), *Science in action : How to follow scientists and engineers through society* , Harvard University Press, Cambridge
- Latour B., (1988), *The Pasteurization of France*, Harvard University Press, Cambridge
- Latour B., (1989), *La Science en action*, La Découverte
- Latour B., (1992), *Ces réseaux que la raison ignore*, Editions L'Harmattan
- Laufer R., (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs: à propos de l'incertitude des normes sociales*, Editions L'Harmattan
- Laufer J., Silvera, R. (2005), *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse*, Emergences

- Lauriol J., (1995), « Approches cognitives de la décision et concepts de représentation sociale », in Noël A., Very P. et Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III, Economica, p. 425-454.
- Laville E., (2006), *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Village mondial (2^e éd.)
- Laville E., (2008), « De la prévention des risques à l'anticipation des opportunités de marché : la nouvelle frontière de la politique environnementale des grands groupes », *Responsabilité & environnement*, Annales des Mines, n° 50, Editions Eska
- Law J., Callon M., (1988), « La protohistoire d'un laboratoire », in Callon M., *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, p.66-117
- Leborgne-Larivière M., Mauléon F., Schier G., (2009), « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques RSE : le cas des chartes éthiques », *Revue Management & Avenir*, n° 23, p.187-198
- Le Masne P., (2007), *Les services publics : approches économiques, enjeux sociaux*, Presses Universitaires de Rennes
- Le Nagard G., (2007), « La RSE négociée », *Entreprise & Carrières*, n°848, 13 mars
- Levitt T., (1958), « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol.36 (5), p.41-50
- Lévy-Leboyer C., (2007), *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Editions d'Organisation.
- Lincoln Y.S., Guba E. G., (1985), *Naturalistic Enquiry*, Newbury : Sage Publications
- Liot D., (2010), « Perte de sens au travail à ErDF-GrDF », *Empan* 1/2010 (n°77), p.26-30
- Livian Y. F., (2002), « La gestion comme récit : petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°70, décembre, p.41-47
- L'observatoire de l'administration publique (2005), « Les partenariats publics-privés », *Télescope*, vol.12, n°1
- Loilier T., Tellier A., (1999), *Gestion de l'innovation*, les essentiels de la gestion
- Lorsch J., (1986), « Managing culture : the invisible barrier to strategic change », *California Management Review*, vol.29, n°2, p 95-109
- Lounsbury M., (2008), « Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice », *Accounting, Organization and Society*, vol.33, p. 349-361
- Malaval C., (2010), *La Poste au pied de la lettre, six ans d'enquête sur les mutations du courrier*, Fayard

- 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, Paris, Congrès joint de l'ERSA (European Regional Science Association, 47ème Congrès) et de l'ASRDLF (Association de Science Régionale de Langue Française, 44ème Congrès)
- Margolis J. D., Walsh J. P., (2003), « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 268-305
- Martinet A.C., Payaud M., (2008), « Le Développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol.12, n°8, p.13-25
- Marx K., *Idéologie Allemande*, Pléiade-Gallimard, coll. Philosophie , 1982, p.1109
- Mathieu A., Soparnot R., (2009), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Revue Management et Avenir*, n° 23, p. 199-218
- Matten D., Crane A., (2005), «Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 30, p. 166-179
- Matten D., Moon J., (2008), « Implicit and Explicit CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe », *Academy of Management Review*, vol.33, n°2, p.404-424
- Melé D., (2008), « Corporate Social Responsibility Theories », in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press
- Ménard C., (2003), «L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'économie politique*, n°44, p.103-118
- Mercier S., (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Repères, La Découverte
- Merlin-Brogniart C., (2007), «Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis », in Monnoyer M.C. et Ternaux P., *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*, L'Harmattan, p. 45-62.
- Merlin-Brogniart C., (2010), «The integration of sustainable development in for-profit public service networks in France. The case of the postal and energy fields (GDF, EDF) », *Journal of Innovation Economics*
- Merton R. K., (1949), «The focused interview », *American Journal of Sociology*
- Mescheriakoff A.S., (2005), *Droit des Services Publics*, 2^e édition, Presses Universitaires de France
- Meyer J.W., Rowan B., (1977), «Institutionalized organizations, formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, p.340-363
- Meyer J.W., Rowan B., (1978), «The structure of educational organizations», in Meyer J.W. et al, *Environments and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., p. 78-109

- Meyer J.W., Scott W.R., (1983), *Organizational environments: ritual and rationality*, Beverly Hills, CA: Sage
- Miles M. B., Huberman A.M., (1991), *Analyse de données qualitative, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université [1984, 1^{ère} édition américaine]
- Miles M. B., Huberman A.M., (1994), *qualitative data analysis : an expended sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Mill J. S., (1856), *Principes d'Economie Politique*, Guillaumin
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22/4, p.853-886
- Montesquieu C., (1867), *L'esprit des lois*, Firmin Didot Frères, Fils et Cie
- Moon J., Vogel D., (2008), «CSR, Government and Civil Society », in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press
- Mocquet A.C., Pezet A., (2006) « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 4, p. 113-142.
- Modell S., Jacobs K., Wiesel F., (2007), « A process (re)turn ? Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government », *Management Accounting Research*, n°18, p. 453-475
- Moingeon B., Lehmann-Ortega L. , (2006), « Strategic innovation: how to grow in mature markets », *European Business Forum*, issue 24, p.50-54
- Ngaha A., (2011), Thèse de Doctorat, *RSE et service public : oppositions, juxtapositions et articulations. Le cas France Télécom*, Ecole Doctorale Organisations, Marchés, Institutions, Institut de Recherche en Gestion (IRG)
- Nicolay M., (1976), *Cours de droit administratif*, Eyrolles
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M. R., (2009), « Why sustainability is now the key driver of innovation? », *Harvard Business Review*, vol. 87 Issue 9, p.56-64
- North D. C., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press
- Oliver C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management Review*, vol. 16, p. 145-179
- Oliver C., (1996), « The institutional embeddedness of economic activity » in Baum J.A.C. et Dutton J., *Advances in strategic management*, Greenwich CT, JAI Press, vol.13, p. 163-187

- Pasquero J., (2005), « la RSE comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in Turcotte M.F., Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec , p.80-143
- Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper&Row
- Phillips N., Lawrence T., Hardy C., (2004), « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, vol.29 n°4, p. 635-652
- Platon, *La république*, Pléiade-Gallimard, VII, [1950]
- Point S., Voynnet Fourboul C., (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et applications en marketing*, vol. 21, n° 4, p. 61-78
- Point S., Retour D., (2009), « Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.74, p.85-104
- Porter M.E., Kramer M.R., (2011), « Creating shared value », *Harvard Business Review*, Vol. 84 (12), p.78-92.
- Poupeau F.M., (2007), « Le service public territorialisé, nouveau modèle de gouvernance des grands réseaux de service public en France » in Bauby P., Coing H., de Toledo A., *Les services publics en Europe, pour une régulation démocratique*, Publisud
- Powell W.W, DiMaggio P., (1991), *The New institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press
- Prahalad C. K., (2003), « Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid : India as a source of Innovation », *Reflections : The SOL Journal*, 3(4), p. 6-18
- Preston L.E., Post J.E., (1975), *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Preston L.E., Post J.E., (1981), « Private Management and Public Policy », *California Management Review*, p.56-63
- Quairel-Lanoizelée F., (2006), « RSE et frontières de l'organisation : management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *1^{er} Congrès du RIODD, 8 et 9 Décembre*
- Quairel-Lanoizelée F., Auberger M. N., (2005), « Les PME sont-elles socialement responsables ? », in Dupuis J. C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?*
- Rawls J., (1972), *A theory of justice*, Oxford University press
- Rémillard D., Wolff D., (2009), « le développement durable, l'émergence d'une nouvelle convention? », *Revue Française de Gestion*, n° 194, p.29-43

Revue française de gestion (1977): *Le Bilan Social, les recherches et les expériences*, n°12-13, novembre-décembre

Reynaud E., (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, n° 180, p.109-130

Riboud F., (2008), *Le Monde*, 1^{er} avril

Rivière A., (2006), « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et Histoire*, avril, n°42, p. 1-17

Rhodain F., (2007), « Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable », *Revue Française de Gestion*, n°176, p.203-209

Rogers E. M., (1962), *diffusion of innovations*, The Free Press

Rojot J., (2005), *Théorie des organisations*, Editions Eska

Romelaer P., (1999), *La technique de l'entretien*, Miméo

Romelaer P., (2005), « L'entretien de recherche », in Roussel P. et Wacheux F., *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p. 101-137

Rosé J., (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, De Boeck

Rousseau S., (2008), « Entreprises publiques et développement durable, réflexion sur un engouement », *Revue Française de Gestion*, n° 185, p.47-64

Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck

Sainsaulieu R., (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, [1990]

Saint-Geours J., (2001), « L'avenir des entreprises publiques en France » in Drago R., *Quel avenir pour les entreprises publiques ?* PUF

Saint Simon C. H., (1823), *Le catéchisme des industriels*, imprimerie de Sétier

Salmon A., (2004), « L'offre éthique des entreprises - une production du capitalisme », *Cahiers internationaux de sociologie*, janvier-juin 2, p. 77-96

Salmon A., (2005), « La démarche éthique du groupe EDF, quelle réception dans l'entreprise ? », in Turcotte M.F., Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, p.64-78

Salmon A., (2007), *La tentation éthique du capitalisme*, Editions la découverte

Salmon A., (2007), « Ethique et luttes sociales, L'éthique en entreprise », *Cadres et sociétés*, n°1, p.8-16

Salmon C., (2007), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte

Samuelson P., (1954), « The pure theory of public expenditure », *Review of Economics and Statistics*, p.387-389

Scherer A.G., Palazzo G. (2007), « Towards a political conception of corporate responsibility -Business and Society seen from a Habermasian perspective », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, p. 1096-1120

Scherer A.G., Palazzo G. (2008), « Globalization and corporate social responsibility » in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press

Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., (2003), « Strategic innovation : the construct, its drivers and its strategic outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol.11, n°2, p.117-132

Schneider Electric, Baromètre « Planète & Société » 2010, Rapport DD 2009

Schuman M. C., (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610

Schumpeter J. A., (1939), *Business cycles, a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalistic process*, McGraw-Hill

Scott W.R., (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, vol.32, p.493-511

Scott W. R., Meyer J. W., (1991), «The organization of social sector: propositions and early evidence» in Powell W.W. and DiMaggio P., *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, p.108-140, University of Chicago Press

Scott W.R., (1998), *Organizations. Ritual, Natural and Open Systems*, Prentice Hall International, California

Scott W.R., (2001), *Institutions and Organizations*, 2ème éd., Thousand Oaks : Sage

Searle J.R., (1972), *Les actes de langage*, Hermann [1969]

Searle J.R, (1982), *Sens et expression*, Minuit [1979]

Selznick P. K., (1957), *Leadership in administration*, Evanston, ill., Row, Peterson and Co

Sen Amartya, (1999), *L'économie est une science morale*, Editions La Découverte

Senge P. M., (1992), *The fifth discipline- The art and practice of the learning organization*, London, Century Business

Seo M., Creed W.E., (2002), « Institutional contradictions, praxis and institutional change : a dialectical perspective », *Academy of Management Review*, vol.27, n°2, p.222-247

Seraidarian F., (2008), « Réinventer le management stratégique à partir d'une approche prospective : le cas du groupe La Poste », *Revue Management & Avenir*, n° 17, p.142-158

Smith A., (1802), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Agasse Imprimeur [1776]

Smith A., (1999), *La Théorie des sentiments moraux*, PUF

Snell R.S., (2001), «Moral foundations of the learning organization», *Human Relations*, 54(3), p.319-342

Spencer H., (1895), *L'individu contre l'Etat*, Alcan

Spencer L.M., Spencer S.M., (1993), *Competence at Work, Models for superior performance*, John Wiley

Stark A., (1993), « What's the matter with Business Ethics ? », *Harvard Business review*, vol.3, p.38-48

Stefanovitch Y., (2005), *L'empire de l'eau*, Editions Ramsay

Stiglitz J.E., (2007), *Un autre monde*, Editions Fayard

Thévenot L., (1985), « Les investissements de forme » in *Conventions économiques*, Paris, PUF

Thietart R.A., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod

Tirole J., (2001), « Corporate Governance », *Econometrica*, vol.69, n°1, P.1-35

Tixier P.H., Mauchamp N., (2000), *EDF-GDF, Une entreprise publique en mutation*, Editions la Découverte

Tolbert P.S., Zucker L.G., (1983), «Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of civil service reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, vol.28, p.22-39

Touraine A., (1969), *La société post-industrielle*, Editeur Denoël Paris

Townley B., (2002), «The role of competing rationalities in institutional change », *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 163-179.

Turcotte M-F., Antonova S. (2002), «Learning as a constitutive dynamics of the multistakeholder collaborative process: developping an emission reduction trading system in Ontario – the PERT experience », in Duane Windsor, *Proceedings of thirteenth annual Meeting of the International Association for Business and Society*, p.240-244

Turcotte M.F., Salmon A., (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec

Vogel D., (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.

- Voisset M., (2001), « Les entreprises publiques en Europe » in Drago R., *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF
- VoynnetFourboul C., (2000), *Management stratégique du comité d'entreprise Européen*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon III
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica
- Wacheux F., (2002), « Rêverie épistémologique autour de l'étude de cas », Journée d'étude « La méthode des cas », Pessac, Université Montesquieu-Bordeaux IV
- Waddock S., (2008), « Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility », *Academy of Management Perspectives*, August
- Waddock S., McIntosh M., (2009), « Beyond corporate responsibility : Implications for management development », *Business and Society Review*, (114:3), p.295-325
- Walras L., (1896), *Etudes d'Economie Sociale*, Economica, 1990
- Wanlin P., (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches qualitatives*, Hors série n°3, 243-272
- Weber, M., (2008), « The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR », *European Management Journal*, n°26, p. 247- 261
- Weick K. E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications
- Went R., (2004), « Globalization : can Europe make a difference? », *Review of International Political Economy*, vol. 11, n° 5, December, p. 980-994.
- Westphal J.D., Zajac E.J., (1994), « Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans», *Administrative Science Quarterly*, vol.39, p. 367-390
- Wood D. J., (1991 a), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, p.691-718
- Wood D. J., (1991b), « Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance » *Journal of Management*, 17/2, p. 383-406.
- Woodside A.G., Wilson E. J. (2000), « Constructing thick descriptions of marketers' and buyers' decision processes in business-to-business relationships », *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (5), p.354-369
- Yin R. K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods* (2è éd.), Thousand Oaks, Sage Publications
- Yunus M., (2008), *Vers un nouveau Capitalisme*, JC Lattès
- Zadek S., (2004), « The path to corporate responsibility », *Harvard Business Review*, december

Zucker L., (1983), « Organizations as Institutions », *Research in the Sociology of Organizations*, 2, p.1-47

Table des annexes

ANNEXE 1 : PRINCIPALES SOURCES DOCUMENTAIRES	437
ANNEXE 2 : BREVE HISTOIRE DE LA POSTE	441
ANNEXE 3 : LES 62 ORGANISATIONS SIGNATAIRES DE L'APPEL POUR LA POSTE	448
ANNEXE 4 : LE PANORAMA DES INDICATEURS DEVELOPPEMENT RESPONSABLE	451
ANNEXE 5 : EXTRAITS DU RAPPORT « LA SYNTHESE DE L'ANALYSE DU TARIF REGLEMENTE DU GAZ ET DES PROPOSITIONS DE L'UFC-QUE CHOISIR », NOVEMBRE 2009, PARTIE « ANALYSE DE L'UFC-QUE CHOISIR SUR LE PRIX DU GAZ »	456
ANNEXE 6 : PARTIE DU CONTRAT DE SERVICE PUBLIC GDF-SUEZ CONSACREE AU DD	458
ANNEXE 7 : LES 3 AXES DE LA POLITIQUE DD ARRETEE EN 2009	461
ANNEXE 8 : LE PROCESSUS D'OPERATIONNALISATION DU DD DECRIT DANS LE RAPPORT DD DE GAZ DE FRANCE 2005	463
ANNEXE 9 : L'INTEGRATION DU DD DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DE GDF SUEZ	464

Annexe 1 : Principales sources documentaires

Principaux documents mobilisés pour La Poste

Catalogue Performance et Confiance 2008-2012

Contrat de service public entre la Poste et l'Etat 2008-2012

Rapport d'activité et de développement responsable 2010

Rapports de développement durable de 2004 à 2010

Accord sur les principes et méthodes du dialogue social à la Poste du 21 juin 2004

Accords sur la diversité, le handicap, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors

Bilan d'étape Comité DD élargi, 20 octobre 2008

Programme Assises du Développement Responsable, du 9 au 13 mars 2009, Paris

Conférence de Presse, 5 octobre 2009, Appel pour la Poste

Baromètre DD des Postiers 2010

Numéros JOURPOST, Journal d'Information des Postiers en Midi-Pyrénées

Tracts CGT et SUD sur les réorganisations à la Poste

Site Web groupe la Poste

BP

Accord relatif à l'avenir des métiers bancaires des centres financiers du 16 mars 2007, Commission de dialogue social de la Poste Services Financiers

Accord social sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors à La Banque Postale du 23 décembre 2009

Tableau de bord DD du Centre Financier de Toulouse, 2009

Prospectus simplifié fonds LIBERTES & SOLIDARITE (06/03/09)

Prospectus simplifié fonds / LBPAM RESPONSABLE ACTIONS EURO (02/06/09)

Présentation document commercial : « Investir autrement : donnez un autre sens à vos placements » juin 2009

Enseigne

Note interne intégration critères d'achats responsables dans la feuille des routes des managers, 30 juin 2010, La Poste

Note interne L'accessibilité des personnes handicapées dans les bureaux de poste et le lancement du déploiement des équipements internes tous handicaps pour l'année 2010, 29 avril 2010

Note interne avancement démarche DD Enseigne en préparation Comex groupe du 7 juin 2010

Note interne stratégique juillet 2010 : La politique développement responsable et durable de l'Enseigne : le sens, les actions, la mesure, les preuves

Session de formation développement responsable, support Enseigne, 2010

Plan de communication Développement Responsable Enseigne 2010

Bilans et propositions autour des clientèles en situation de fragilité. Point d'étape et orientations 2010

Documents relatifs à l'organisation des trophées du développement durable, 2008, Toulouse Enseigne

Catalogue des actions responsables, Enseigne Sud-Ouest

Support « Le manager responsable » et fiches pratiques à destination des managers

Plan d'action accessibilité tous handicaps 2009-2010 Sud-Ouest, Direction de l'Enseigne Sud-Ouest

Courrier

Documents de présentation du métier Courrier sur la Région Midi-Pyrénées

Documents internes sur l'organisation des Palmes du Développement Responsable, Courrier Sud-Ouest

Enquête de satisfaction des Postiers du Courrier « De vous à Nous », juin 2009

Documents de formation interne sur l'Eco-conduite

Colis

Programme journée du 10 mars 2008 consacrée au développement durable, Managers Colis, Météo-France Toulouse et supports utilisés

Accord Handicap DOT Colis Sud Ouest, 3 juillet 2009

Newsletters Le DD en mouvement DOT colis Sud Ouest, 2008-2009

Principaux documents mobilisés pour GDF-Suez

Contrat de service public entre GDF-Suez et l'Etat 2010-2013

Rapport d'activité et de développement durable GDF-Suez 2008, 2009,2010

Catalogue des Actions responsables pour un développement durable, GDF-Suez, 2010

Brochure GDF-Suez 12 Engagements pour le Grenelle

Guide Eco-Gestes GDF-Suez

Documents internes de présentation de GDF-Suez

Journaux d'entreprises

Tracts syndicaux

Site Web GDF-Suez

Sur l'éthique

Charte éthique du 10 novembre 2009

Guide « Les pratiques de l'éthique » accompagnant la Charte

Rapport de situation 2009 du déontologue de la SHEM

Accord mondial sur les droits fondamentaux, le dialogue social et le développement durable du 16 novembre 2009

Sur les restructurations et les risques psychosociaux

Accord groupe France sur la prévention des risques psychosociaux par l'amélioration de la qualité de vie au travail du 18 février 2010

Accord collectif sur l'amélioration des conditions de travail à la direction Commerciale de Gaz de France, Délégation Clients habitat et Professionnels du 14 mars 2008

Accord relatif à la rémunération de la performance commerciale et clientèle au sein de la Branche Energie France de GDF-Suez SA du 2 juin 2009

Dossier du CHSCT sur l'impact de la transformation Direction Clients sur la sécurité et les conditions de travail du 16 février 2010

Accord sur le volet social associé à la fermeture des sites de Boulogne sur Mer, Frontignan et Albi, GDF Suez SA, Branche Energie France, BU « Clients Habitat et professionnels » du 10 septembre 2009

Sur le label RSE

Communiqué de Presse label RSE du 17 juin 2010

Référentiel ALRS label de responsabilité sociale

Documents internes sur l'octroi du label RSE

Accords divers (et documents d'application)

Accord pour l'intégration Professionnelle des travailleurs handicapés ErDF 2009-2012

Accord sur l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à GrDF du 3 octobre 2008

Divers accords locaux ou documents d'application

Documents internes de sensibilisation à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à GrDF et ErDF

Plan d'action seniors interne ErDF-GrDF, mars 2010

Documents spécifiques Gaz de France

Rapports de développement durable Gaz de France de 2002 à 2007, brochures correspondantes et Communications sur le Progrès

Accord Européen sur la Responsabilité Sociale du groupe Gaz de France du 2 juillet 2008

Accord Egalité Professionnelle Gaz de France SA et GRT gaz SA du 4 juillet 2008

Documents spécifiques Suez

Rapports d'activité et de développement durable Suez de 2002 à 2007

Brochure Suez 10 Engagements pour le Grenelle de l'Environnement

Communications sur le Progrès Suez

Documents spécifiques filiales

Différents dossiers de présentation SHEM, COFELY, INEO, SITA

Brochures actions DD SITA Sud- Ouest, SITA France, Lyonnaise des Eaux, SHEM

Annexe 2 : Brève histoire de la Poste

Cette brève histoire de la Poste se trouve sur le site de l'IREPP Institut de Recherches et de Prospective Postales. L'essentiel de ce bref historique est tiré de l'ouvrage de Paul Charbon, Quelle belle invention que la poste !, Gallimard, « Découvertes » n° 123,

La poste est l'une des plus anciennes activités organisées par les hommes dans le domaine de l'intermédiation, dont l'avatar le plus moderne n'est rien moins qu'Internet. En France, on a coutume de faire remonter la poste à Louis XI, voire seulement à Henri IV, mais la datation est arbitraire (elle se fonde sur l'organisation de la poste et non sur l'activité postale proprement dite).

La poste, des origines à demain

Un panorama sommaire de l'histoire postale [1] permet en tout cas de faire apparaître la quasi-totalité des éléments qui constituent aujourd'hui encore la problématique postale, à tous points de vue : économique, social, politique.

Messageur : royal, universitaire, municipal

Au Moyen-Age, les vestiges de la poste impériale romaine centralisée disparaissent pour laisser place à une multitude de petites liaisons non reliées entre elles.

Les ordres religieux disposent de leur propre corps de messageurs. Les messageurs de ville vont à pied tandis que rois et grands seigneurs ont recours à des chevaucheurs. Ces derniers sont porteurs d'épîtres mais aussi ambassadeurs de leur maître, ce qui leur confère une dignité certaine, d'autant qu'ils « chevauchent ». Saint-Louis dispose ainsi de seize chevaucheurs, le pape Jean XXII en utilise, en 1316, vingt-neuf. Les messageurs sont payés à la course.

Tandis que des messageurs privés proposent leurs services à partir du IXe siècle, ce n'est qu'au XVe siècle que les chevaucheurs du roi commencent à se charger de lettres provenant d'autres expéditeurs.

Au milieu du XIIIe siècle, naît à Paris la poste universitaire. En 1383, une ordonnance de Charles VI stipule que chaque diocèse sera desservi par un messageur d'université. Ces messageurs jouissent d'une bonne rémunération, fixée devant notaire, et sont exemptés de taille, droits d'octroi et autres taxes. Il existe aussi des messageurs municipaux, dont la fonction se confond à l'origine avec celle d'huissier ou de crieur public. A Strasbourg, au début du XIVe siècle, la municipalité emploie deux « messageurs coureurs » en uniforme, aux couleurs de la ville. Ils sont « jurés » et prêtent donc serment de discrétion. Profession vulnérable : ils sont souvent volés ou emprisonnés pour être départis de leurs messages.

Genèse de la poste d'État

A cent ans d'intervalle, deux postes voient le jour, poste aux chevaux et poste aux lettres. La première est constituée de relais de poste. La seconde permet le portage de correspondances. Le maître de poste est un chevaucheur sédentarisé. La poste aux chevaux provient de la séparation des

chevaucheurs du roi en deux corps distincts : les « courriers de cabinet », courriers royaux, et les « postes assises », à l'origine, des relais installés toutes les sept lieues. Un chevaucheur peut effectuer de trois à quatre relais par jour (80 à 100 km). Sources de recettes importantes, ces deux « services publics » vont cependant être gérés comme des affaires commerciales et exciter des convoitises.

A la fin du XVe siècle, apparaissent les premiers bureaux de poste et sans doute les premiers distributeurs. En 1477, Louis XI crée les relais de poste tenus par des « tenants-poste », ancêtres des maîtres de poste et nomme, en 1479, le premier « contrôleur des chevaucheurs ». En 1527, François Ier octroie le privilège exclusif des chevaux aux maîtres de poste de la route de Paris à Lyon. Sous Charles IX, l'institution se dégrade du fait des troubles de l'époque. En 1584, Henri III en réforme l'organisation. Des offices de messagers royaux sont créés en 1576 pour le transport des sacs de procès, mais ils sont autorisés à prendre les lettres des particuliers et concurrencent ainsi les messagers universitaires.

En 1602, Henri IV confie le louage des chevaux de relais aux maîtres de poste. En 1636, le nombre de routes postales est de vingt-sept : onze desservent la capitale, les autres sont des routes transversales. Certains palefreniers se spécialisent, ils guident les chevaux d'un relais à l'autre et les ramènent à leur point de départ : le postillon est né. Peu à peu, les chevaucheurs du roi acceptent de « faire courre les lettres et les paquets du public », en toute illégalité. Henri IV, conscient que ce service clandestin correspond à une nécessité, charge Fouquet de la Varane de mettre au point une organisation officielle. Ainsi, en 1603, les « courriers » remplacent les « chevaucheurs ». En 1608, le « contrôleur général » devient « général des postes » (d'où l'attribution courante et un peu abusive de « la création de la poste » à Henri IV).

Le premier « tarif postal » date de 1627, mais jusqu'en 1849, où apparaît le « timbre-poste », c'est le destinataire qui paie le port de la lettre. En 1629, la charge de « général des postes » est remplacée par celle de « surintendant général des postes et relais ». La première carte des routes de poste est éditée en 1632 (623 relais).

Vers le monopole

Louis XIV s'intéresse au pactole qu'engendre la poste. En 1668, Louvois rachète la charge de l'intendant général des postes et relais et réorganise le service. En 1675, existent 754 maîtres de poste qui ne peuvent affermer les relais. En 1672, Louvois crée et attribue la « Ferme générale des postes » mais demeure surintendant général des postes. Il aide les fermiers à se débarrasser de leurs concurrents.

En 1675, Louis XIV lui accorde les revenus de la poste internationale. Louvois traite directement avec les Tour et Taxis, fermiers des postes internationales du Saint Empire.

La première édition du livre de poste date de 1708. C'est une liste des routes et des relais où sont indiqués les distances entre les relais et le prix à payer au maître de poste. On compte à cette époque 800 relais de poste. L'édition est annuelle, voire bi-annuelle, jusqu'en 1859.

Les messageries universitaires sont agrégées à la Ferme des postes en 1719.

En 1759, neuf cents bureaux de poste sont en service. Ils sont dirigés par un directeur rémunéré par la Ferme, éventuellement aidé par des commis et surveillé par un contrôleur, agent direct de la Ferme, installé dans son bureau. Le trafic reste modeste : 12 000 lettres par jour traitées à Paris dont 10% destinées à des particuliers. Pas de distribution à domicile : il faut aller retirer son courrier au bureau de poste. Cependant, des postiers, premiers facteurs de ville, relèvent environ cinq cents boîtes aux lettres dans Paris et sa banlieue et annoncent

leur arrivée en utilisant une claquette. Ils font trois tournées de relevage et de distribution par jour. En 1780, l'ensemble de ces « petites postes » à Paris et en province est racheté par la Ferme (la Grande Poste) : la véritable distribution urbaine est sur le point de voir le jour.

En 1783, la poste organise un service maritime entre la France et les Etats-Unis, mais il sera supprimé dès 1788 parce que trop coûteux.

L'émergence du service public

Pendant la Révolution, les postes vont devenir un service public exploité par l'Etat. En 1789, les cahiers de doléances demandent la disparition du « Cabinet noir ». La Révolution supprime les privilèges des maîtres de poste. L'inviolabilité de la correspondance est décrétée le 10 juillet 1791, mais ce ne sera longtemps qu'un vœu pieux. En septembre 1792, la Convention décide que les directeurs et contrôleurs des 1 300 bureaux de poste seront élus. Sur dix-sept emplois parisiens, deux vont à des postiers, les autres à un perruquier, un coiffeur, un tailleur pour dame, un musicien, etc. ! Dans les campagnes, les trois quarts des cantons sont dépourvus de bureaux de poste.

En mai 1793, la Convention substitue au bail de la Ferme des postes la gestion directe par une Agence générale des postes. Cette agence décide d'admettre des voyageurs dans les malles-poste. Le 17 mai 1796, celle qui relie Paris à Lyon est délestée de 7 millions d'assignats, le postillon et le courrier sont assassinés. Du coup, sous le Consulat, les malles-poste seront escortées par un détachement de troupe.

En 1792 est créé un service postal aux armées qui sera réorganisé en 1809 par Napoléon. En 1794 est créée la « reconnaissance », première forme du mandat-poste, à l'intention, notamment, des soldats en campagne. Le monopole est confirmé en 1801. En 1804, le Premier Consul nomme le premier directeur général d'une poste d'Etat. Il est placé sous la tutelle du ministre des Finances. Un système de transmission rapide pour l'Empereur est fondé en 1805 (les « Estafettes »). Il sera mis à la disposition des particuliers moyennant le paiement d'une taxe triple.

Napoléon confirme le monopole en 1806.

En 1818, Louis XVIII crée une nouvelle malle-poste qui peut transporter quatre passagers en plus du courrier et du postillon à une vitesse de 11 kilomètres à l'heure. Le 1er janvier 1828, tous les bureaux de poste du territoire seront mis en correspondance. Des timbres à date sont mis en service pour pouvoir contrôler les dates de départ et d'arrivée. En 1829, la lettre recommandée est créée.

Vers la poste moderne

Une circulaire de 1808 obligeait les destinataires du courrier, prévenus « par toutes les occasions qui pouvaient s'offrir », à retirer eux-mêmes ou faire retirer par leurs mandataires, leur courrier au

bureau de poste. En 1830, la distribution, un jour sur deux, est généralisée sur l'ensemble du territoire. Cinq mille facteurs couvrent 220 000 kilomètres de tournées (quarante-cinq kilomètres, en deux jours, par facteur). Le « droit fixe rural » s'élève à dix centimes. En 1832, la tournée devient quotidienne. En 1835, un « Dictionnaire des Postes » comprenant la liste des communes, écarts et lieux-dits est établi afin de faciliter l'organisation de la distribution, rurale notamment. Cependant, ce dictionnaire vieillit vite montrant que le territoire national évolue rapidement. En 1848, un service de « facteurs-boîtier » est créé : ce sont autant de services mobiles de guichets et, donc, autant de petits établissements postaux - un avant-projet de cyberfacteur ?

Le premier timbre-poste est lancé en 1839 en Angleterre : taxe postale ou rémunération d'un service rendu ? En France, la taxe unique est instituée neuf ans plus tard :

« Le public est prévenu qu'à partir du 1er janvier 1849 la taxe des lettres établie d'après la distance parcourue est supprimée et remplacée par une taxe fixe uniforme de 20 centimes pour toute lettre circulant à l'intérieur dont le poids n'excédera pas 7 grammes et demi et quelle que soit la distance à parcourir dans toute l'étendue de la France, de la Corse et de l'Algérie. »

150 ans avant l'Internet, 150 ans avant leurs collègues des télécoms, les postiers ont compris que la distance ne doit plus être un critère de tarification !

Le premier timbre-poste français apparaît donc le 1er janvier 1849, à l'effigie de Cérès : désormais, c'est l'expéditeur qui paie. Cette année-là, la poste achemine 158 millions de lettres. Entre 1849 et 1914 le trafic postal est multiplié par huit.

En 1847, une enquête générale de l'Administration des Postes est lancée avec pour objet d'actualiser le Dictionnaire des Postes. A cette époque, dans une

France aux trois quarts rurale, plus des deux tiers du trafic lettres sont d'origine et de destination urbaines. Les lettres ne représentent que 50% du trafic, les journaux 26% et les « imprimés » 16%. Une structure de trafic déjà passablement moderne où les échanges entre particuliers n'atteignent pas 20% du trafic total.

« En 1750, déjà, un directeur des postes estimait à un dixième du courrier les lettres inspirées essentiellement par l'affection. » (Charles A. Porter, *Men/Women of letters*, Yale French Studies, 1981, source La Correspondance, ouv. cité).

Le niveau d'activité postale traduit fidèlement le développement industriel et commercial : les corrélations des recettes postales de 1842 avec les indicateurs industriels et financiers de 1847 sont très élevées : 0,95 et 0,84 (source, La Correspondance, ouv. cité).

« On est frappé par la rareté du courrier local. La règle est générale et ne souffre pas d'exception. En 1847, pour les lettres simples (pesant moins de 7,5 grammes), la taxe est de 20 centimes au-dessous de 20 kilomètres, 30 centimes de 40 à 80, 40 centimes de 80 à 150, 50 centimes de 150 à 200, etc. Une taxe moyenne de 32 centimes, qui est celle que l'on peut calculer d'après l'enquête postale, correspond à une distance d'un peu moins d'une centaine de kilomètres. Le passage à l'écrit ne s'impose que pour communiquer sur une distance de 20 à 100 kilomètres environ. Au-delà, les lettres se raréfient. Le coût de la taxe apparaît alors prohibitif. Par exemple, le port d'une lettre de 15 grammes de Paris à Marseille vaut 2,20 francs ; c'est beaucoup à une époque où le prix de la journée

de travail d'un simple manouvrier est de 1,25 à 1,50 franc et descend dans les campagnes, pendant la morte saison, jusqu'à 75 c. » (La Correspondance, ouv. cité).

Ce n'est pas la densité du réseau postal, mais les besoins de l'économie qui engendrent le trafic courrier - à l'inverse des services financiers où le chiffre d'affaires réalisé par la poste est corrélé à l'implantation des bureaux de poste.

Le secrétariat d'Etat à la Poste et au Télégraphe est créé en 1879. Adolphe Cochery est le premier titulaire de la fonction qu'il assumera pendant treize ans. La poste perd son caractère d'Administration fiscale.

En 1874 est créée l'Union générale des postes, formant un seul territoire postal pour l'échange des correspondances entre les pays qui y adhèrent. Cette institution deviendra l'Union postale universelle en 1878.

Nouvelles technologies !

Le premier assaut des « télécoms » date de 1794 avec la transmission de la première dépêche télégraphique sur la ligne Paris-Lille par le télégraphe optique des frères Chappe.

Le chemin de fer : le 9 mai 1843, est inauguré le premier tronçon de la ligne Paris-Rouen. La poste lui confie des sacs l'année suivante et organise presque aussitôt les premiers ambulants : des wagons spéciaux sont aménagés pour permettre le tri des correspondances pendant le transport. En 1855, à l'instar des facteurs-boîtiers, est créé le service des courriers-convoyeurs. Le service des malles-poste disparaît en 1873, après quatre cents ans d'existence. A la même époque, la poste exploite déjà 54 lignes d'ambulants dont le nombre atteindra 175 en 1914.

Automobile : c'est en 1927 qu'on lance un service automobile rural pour lutter - déjà ! - contre l'isolement des campagnes, en offrant des fonctions de guichet, distribution et même de transport des voyageurs. Au début des années 50, la poste se dote de camionnettes, des 2CV Citroën, et la bicyclette tend à disparaître en zone rurale, n'en déplaise à Jacques Tati et Yves Montand...

La première poste aérienne apparaît en... 1870 pendant le siège de Paris, par voie de ballon non dirigeable. Les pigeons-voyageurs transportent les premiers microfilms portant chacun 2 500 messages. Un seul pigeon rapporte, en un voyage, le 21 janvier 1871, 38 700 messages. 1870 voit aussi apparaître la première carte postale.

La première expérience de transport de courrier par avion a lieu en 1911 (Henri Péquet, aviateur français, franchit le Gange sur une distance de 10 km avec 15 kg de courrier). L'année suivante, le premier vol postal officiel est effectué entre Nancy et Lunéville (27 km). Dès 1921, trois lignes aériennes acheminent le courrier vers l'Angleterre, la Belgique et l'Europe centrale au départ de Paris. L'Aéropostale est fondée en 1927, on ouvre une ligne sud-américaine puis (en 1934) les réseaux américains et africains sont reliés. En 1930, Mermoz franchit l'Atlantique Sud.

Mais dès 1931, l'Aéropostale cesse ses activités et les lignes périclitent. Air-Bleu, compagnie d'aviation postale intérieure, est créé en 1935 mais rapidement arrêtée pour cause de non rentabilité. En 1937, un service aérien de jour (de nuit en 1939) est mis en service sur les lignes Paris-Bordeaux et Paris-Lyon-Marseille. Cette « postale de nuit » reprend ses activités en 1945. En 1969,

huit lignes relient Paris aux principales villes de France. Mais en 1983, le TGV postal Paris-Lyon est mis en service en remplacement de la ligne aérienne.

Premiers services financiers postaux

Après la « reconnaissance » de 1794 et la création du mandat en 1817, le service des mandats payables à domicile est fondé en 1878 et celui de la distribution contre remboursement l'année suivante. En 1881, est ouverte la «

Caisse d'Épargne publique sous la garantie de l'État », placée sous l'autorité du ministre des Postes et Télégraphes.

Les bureaux de poste l'ont emporté sur les perceptions parce que le réseau postal est plus dense que celui des percepteurs.

En 1882, deux cents mille livrets sont ouverts, six millions en 1909. La Poste devient une banque populaire : le versement moyen est de 24 francs, soit cinq fois moins que sur les livrets des caisses privées. Les chèques postaux apparaissent en 1918.

Mouvements sociaux

De tous les agents publics, les postiers ont longtemps été les moins rémunérés. La première grève postale se déclenche en 1899, à Paris. Elle choque l'opinion publique. En 1906, 1 200 facteurs font grève durant neuf jours. 380 révocations sont prononcées. En 1909, la grève générale des PTT est durement réprimée. Les postiers ne peuvent créer un syndicat : ce ne sont pas des ouvriers.

La forte croissance du trafic entre 1849 et 1914 conduit la poste à recruter massivement, mais les agents, mal payés, tendent à se prolétarianiser. Du coup, quand il est question que la poste absorbe le télégraphe, les télégraphistes, mieux rémunérés et mieux considérés, vivent ce rattachement comme une atteinte à leur dignité.

La guerre de 1914 envoie une grande partie des postiers au front, ce qui conduit à la féminisation de la profession (en 1917, cent vingt factrices accomplissent leur service à Paris).

Pendant les années 30, la poste connaît une nouvelle période difficile : le trafic croît plus vite que les effectifs, les postiers, toujours mal payés (notamment le personnel féminin), voient même leur salaire diminuer à plusieurs reprises. Avec l'arrivée du Front populaire, la tendance s'inverse mais, en 1939, la guerre remet tout en question... Après la guerre, les postiers vont bénéficier d'un statut leur permettant, entre autres, d'adhérer librement à un syndicat.

Mécanisation, libéralisation...

Des velléités de libéralisation apparaissent dès la fin de la Première Guerre mondiale, « au chant des sirènes libérales d'outre-Atlantique » - mais le ministère des Finances fait bonne garde. En 1923, le budget des PTT est néanmoins séparé de celui de l'État : l'autonomie financière doit permettre une meilleure adaptation aux réalités économiques.

Les Trente Glorieuses sont marquées par la croissance du trafic et l'automatisation, avec l'apparition d'une nouvelle clientèle de masse : vente par correspondance, grands déposants, etc. Cinquante grands clients déposent à eux seuls 25% du trafic.

1964 voit le début de la codification des adresses postales, le code postal à cinq chiffres est lancé en 1972. En 1984, on supprime le service pneumatique. C'est en 1991 (loi du 2 juillet 1990) que la poste change de statut pour devenir un exploitant autonome de droit public : La Poste. La plus grande partie de l'histoire postale contemporaine relève désormais d'un nouveau chapitre, celui de l'Europe postale.

Retenons que sur une période d'un siècle, malgré deux guerres mondiales, des crises économiques, des évolutions techniques et scientifiques bouleversantes, sans oublier les grandes grèves (1906, 1974 et 1983, entre autres), le trafic postal n'a cessé de croître.

De 1,5 milliard d'objets (dont 800 millions de lettres) en 1897 à près de 25 milliards d'objets (dont 11 milliards de lettres) en 1996, la croissance du trafic est proche de 3% par an en moyenne, c'est-à-dire au moins aussi forte que celle du produit intérieur brut.

Annexe 3 : Les 62 organisations signataires de l'appel pour la Poste

(Conférence de presse du 5 octobre 2009)

CFTC Postes et Télécommunications

Confédération CFTC

Fédération des Activités Postales et des Télécommunications CGT

CGT Finances

CGT Banque de France

Confédération CGT

Confédération Nationale du Travail CNT- PTT

Confédération Paysanne

FO Communication

FNEM FO Fédération nationale de l'énergie et des mines Force Ouvrière

Confédération FO

SUD Crédit Foncier

Fédération SUD PTT

FSU Fédération Syndicale Unitaire

SUD Caisses d'Epargne

Union Syndicale SOLIDAIRES

Fédération CNT-PTT

ACU (Association des communistes unitaires)

Alter Ecolo

Alternative Libertaire

ANECR Association Nationale des Elus Communistes et Républicains

CAP 21 Citoyenneté, Action, Participation pour le 21ème siècle

Club Gauche Avenir

CNCU Coordination Nationale des Collectifs Unitaires pour une Alternative au Libéralisme

Debout la République

Fédération des élu/es Verts et Ecologistes

La Fédération pour une alternative sociale et écologique

Fédération Nationale des Elus Socialistes Républicains

Gauche Unitaire

GUE/NGL Composante française du groupe de la Gauche Unie européenne/Gauche verte Nordique

Les Alternatifs

Les Objecteurs de Croissance

Les Verts

Mouvement de la Jeunesse Communiste

Mouvement des Jeunes Socialistes

MRC Mouvement Républicain et Citoyen

NPA Nouveau Parti Anticapitaliste

PCF Parti Communiste Français

Parti Communiste Ouvrier Français

Parti de Gauche

PRG Parti Radical de Gauche

PS Parti Socialiste

République et Socialisme

Action Consommation

AFOC Association Force Ouvrière des Consommateurs

AITEC Association Internationale de Techniciens, Experts et Chercheurs

Amis de la Confédération paysanne

Confédération Paysanne

AC Agir contre le Chômage

APEIS Association Pour l'Emploi, l'Information, et la Solidarité

ATTAC

CNR Conseil National de la Résistance

Convergence des Collectifs de Défense et de Développement des Services Publics

DAL Droit au Logement

Fondation Copernic

INDECOSA CGT

IPAM Initiatives pour un Autre Monde

Jeunes Laïques et Solidaires

Jeunes Radicaux de Gauche

Marches Européennes

M'PEP Mouvement politique d'éducation populaire

Réseau Européen des Missions Publiques

Résistance Sociale

UFAL Union des Familles Laïques

UNEF Union nationale des Etudiants de France

UNRPA Union Nationale des Retraités et Personnes Agées

Annexe 4 : Le panorama des indicateurs développement responsable

(Extraits du Rapport d'activité et de développement responsable 2010)

Indicateurs qualité : les engagements clients

Réduire la durée d'attente dans les 1 000 plus importants bureaux de poste

Durée d'attente moyenne au guichet tous flux confondus, en minutes

Résultats de novembre, TNS Sofres –32 %

11,11 en 2008

9,27 en 2009

7,33 en 2010

Opérations de dépôt/retrait de courrier et colis : durée d'attente en minutes et taux de clients attendant moins de 5 minutes. Résultats consolidés annuels – Visites qualité MV2– 51 %

7,15 en 2008

4,53 en 2009

3,34 en 2010

50 % en 2008

67 % en 2009

79 % en 2010

Le temps d'attente moyen pour accéder au guichet dans les 1 000 bureaux se situe sous les 8 min fixées par l'engagement clients. Les progrès réalisés sont nettement perçus par les clients. La satisfaction à l'égard de la durée d'attente est passée de 55 % en 2008 à 74 % en 2009 et 2010. La satisfaction à l'égard de l'attente atteint même 82 % auprès des panélistes Sofres se prononçant tout de suite après leur visite en bureau en novembre 2010.

Indicateurs environnementaux

Diminuer la consommation d'énergie de nos bâtiments

En 2010, les émissions de CO2 liées aux bâtiments augmentent de 2,36 % par rapport à 2009.

Cette augmentation trouve sa source dans deux phénomènes :

- la rudesse de l'hiver au début de l'année 2010 et à l'automne a généré une augmentation des besoins en énergie.

- le déploiement des nouvelles plates-formes Courrier dans le cadre du programme CQC s'accompagne d'une augmentation des surfaces de production. On note une diminution de la consommation de fioul, - 7 %, liée au remplacement de ce mode de chauffage par le gaz naturel. Les plates-formes construites dans le cadre de CQC sont systématiquement équipées de chaudières à gaz.

Réduire les émissions de CO2 liées au transport

Les émissions de CO2 liées au transport accusent une légère hausse de 1,9 % due au transport routier. Parmi les éléments d'explication :

- des liaisons supplémentaires ont été mises en œuvre pour faire face aux intempéries de janvier et de décembre 2010 ;
- les kilomètres parcourus pour les liaisons régionales de ColiPoste ont augmenté de 2 % suite à une modification de périmètre entre le Courrier et ColiPoste.

La Poste poursuit ses efforts dans ce domaine avec, notamment :

- la formation à l'éco-conduite. 60 000 postiers ont été formés depuis le lancement du programme en 2007 ;
- la mise en place du transport combiné route-fret ferroviaire depuis septembre 2010 ;
- la création de nouvelles liaisons en semi-remorque à double pont pour ColiPoste ; le nombre de kilomètres parcourus selon ce mode a doublé en 2010.
- Les transports ferroviaire et aérien enregistrent une diminution des émissions liée à la suppression conjoncturelle ou permanente de certaines liaisons.

Maîtriser l'impact de notre consommation de papier

La part de papier responsable consommée a progressé de 17 points en deux ans, fruit de la mobilisation de l'ensemble des postiers autour de l'objectif de 100 % de papier responsable d'ici à la fin de 2012. La part de papier responsable est de 79 % en 2010 répartie ainsi :

- Papier éco-labellisé : 25 %
- Papier issu de forêts gérées durablement : 45 %
- Papier recyclé 9 %

Pour la deuxième année consécutive, cet indicateur, qui entre dans les critères de l'accord d'intéressement 2009-2011, contribue favorablement à la prime d'intéressement des postiers. Les qualités responsables du papier progressent également. La part du papier recyclé baisse au profit des papiers éco-labellisés, qui offrent également des garanties sur les conditions de fabrication. La progression de cet indicateur en 2010, de 2 points seulement par rapport à 2009, traduit la difficulté de convertir en papier responsable les imprimés de gestion souvent constitués de papiers chimiques et de papiers thermiques encollés ou non... Ces imprimés représentent 72 % du volume de papier non responsable. Les avancées technologiques et les plans d'actions engagés en 2010 devraient pleinement porter leurs fruits en 2011. D'ores et déjà, un tiers des bordereaux pour les envois en recommandé sont en papier responsable. À l'Enseigne, la part des imprimés en papier responsable

est passée de 24 % en 2009 à 36 % en 2010. La quantité globale de papier consommée s'élève à 21 869 tonnes en 2010, contre 20 369 tonnes en 2009

Indicateurs diversité et sociétaux

Promouvoir les femmes au sein des cadres dirigeants

- 21,84 % en 2009
- 24,25 % en 2010

Part des femmes au sein des cadres dirigeants :

Majoritaires à La Poste depuis des années, les femmes sont de plus en plus représentées dans les fonctions d'encadrement et de direction. S'accroissant significativement chaque année, la part des femmes au sein des cadres dirigeants est proche de 25 % en 2010. Cette évolution satisfaisante traduit les mesures prises en faveur de la promotion des femmes à tous les niveaux de l'entreprise.

Limiter l'écart salarial entre les femmes et les hommes

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes, en faveur des hommes (fonctionnaires) :

- 2,6 % en 2009
- 2,4 % en 2010

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes, en faveur des femmes (salariés) :

- 0,2 % en 2009
- 0,3 % en 2010

L'écart demeure constant pour les fonctionnaires, pour lesquels la marge de manœuvre de La Poste est très faible. Cet écart s'explique par la différence d'ancienneté entre les femmes et les hommes au bénéfice de ces derniers.

Développer le recrutement dans les quartiers sensibles

- 16,29 % en 2009
- 17,51 % en 2010

Taux de recrutement des CDI en ZUS / CUCS :

La Poste poursuit son engagement de favoriser l'emploi des personnes les plus démunies, notamment avec la nette progression des recrutements dans les quartiers sensibles. Les actions mises en place permettent d'aller à la rencontre des publics éloignés de l'emploi, et La Poste entend appuyer son engagement en faveur des jeunes en progressant dans le domaine de l'alternance.

Agir en faveur de l'emploi des personnes handicapées

- 5,41 % en 2009
- 5,48 % en 2010

Taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi :

Les actions en faveur de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées menées par La Poste ont permis de faire progresser régulièrement le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans l'entreprise. Cet engagement se poursuit à travers des recrutements sur des emplois durables, des actions de sensibilisation pour une meilleure connaissance du handicap, des aménagements matériels ou organisationnels et le recours aux prestations du secteur adapté et protégé.

Indicateurs sociaux

Agir en faveur de la déprécarisation de l'emploi

Part des salariés permanents dans l'effectif total

- 96,71 % en 2009
- 96,41 % en 2010

Taux d'agents à temps plein parmi les permanents

- 88,85 % en 2009
- 88,72 % en 2010

Le pourcentage des effectifs non permanents se maintient à un niveau très faible, dans la continuité de la politique de La Poste dans ce domaine. Le taux d'agents à temps plein parmi les permanents reste stable.

Améliorer la sécurité au travail

Taux de fréquence des accidents du travail

- 25,90 en 2009
- 29,49 en 2010

L'analyse des données sur les accidents par type d'accident montre la progression des chutes en valeur absolue et en valeur relative, fortement liée aux intempéries, et la diminution des accidents de circulation en valeur relative, avec le maintien de la problématique des accidents en deux-roues à moteur. La Poste a en septembre 2010 lancé un nouveau plan de Prévention Santé, Sécurité au Travail, en s'engageant à développer l'analyse des causes des accidents et à poursuivre et renforcer son action concernant l'environnement de travail, l'organisation, les équipements et la formation des postiers. Le Courrier met en place des solutions de substitution aux deux-roues à moteur, avec le déploiement des quads et des vélos à assistance électrique. Les Directions de Métiers renforcent actuellement la prévention des chutes : plan de prévention des intempéries au Courrier, renforcement de la signalétique en PFC sur les quais, formation des agents du Colis par les spécialistes Prévention avec accompagnement des agents pendant la livraison. Le déploiement d'ESC en bureaux de poste permet également d'améliorer l'espace de travail.

Méthodologie de reporting

Le groupe La Poste a mis en place une démarche et des outils de reporting sur le développement responsable depuis 2004. Ceux-ci s'appuient sur le Protocole de mesure et de reporting des indicateurs de développement responsable. Ce protocole, élaboré et actualisé par la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du groupe, précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs, leur périmètre, les contrôles effectués et les paramétrages correspondants dans les outils informatiques. Il s'adresse aux Métiers, directions supports et filiales contribuant au reporting et constitue le référentiel du groupe pour les vérifications internes et externes. Les principes méthodologiques et les facteurs d'émission retenus dans le protocole sont basés sur :

- les lignes directrices pour le reporting de développement durable G3 du Global Reporting Initiative ;
- l'outil Bilan Carbone® V4 et le Guide des facteurs d'émission V5 de l'Ademe ;
- les études réalisées par les fournisseurs, le cas échéant. C'est notamment le cas pour la consommation d'électricité liée au transport ferroviaire. Le groupe a initié, au titre de l'exercice 2009, une démarche de vérification de certains de ses indicateurs par ses commissaires aux comptes. Cette démarche sera poursuivie et étendue pour l'exercice 2010.

Indicateurs ayant fait l'objet d'un avis d'assurance modérée pour l'exercice 2009.

Celui-ci peut être consulté sur le site Internet du groupe à l'adresse <http://www.laposte.fr/Le-Groupe-La-Poste/DeveloppementDurable/>

Annexe 5 : Extraits du rapport « La synthèse de l'analyse du tarif réglementé du gaz et des propositions de l'UFC-Que Choisir », novembre 2009, partie « Analyse de l'UFC-Que Choisir sur le prix du gaz »

« Une concurrence pas assez développée aux yeux de la commission européenne

La France a été mise en demeure plusieurs fois par la commission européenne pour entrave à l'ouverture du marché de l'énergie. Cependant, la France n'est pas seule, loin s'en faut, à être pointée du doigt par la commission. En effet, le 25 juin 2009, elle a mis en demeure 25 des 27 pays de l'UE (Malte et Chypre excepté) pour ne pas avoir respecté les dispositions des règlements applicables dans le domaine du gaz et de l'électricité. Elle leur reproche de ne pas garantir une concurrence équitable dans l'intérêt des consommateurs. » (p.2).

« Un manque d'information sur l'ouverture du marché

Tous les sondages réalisés depuis l'ouverture du marché aux particuliers permettent d'affirmer que la connaissance de l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz est très partielle. A titre d'exemple, le sondage réalisé en septembre 2009 par LH2 pour Energie-Info nous informe qu'un an et demi après l'ouverture du marché :

- Seulement 36% des particuliers savent qu'ils peuvent changer de fournisseur de gaz et d'électricité (ils étaient 31% fin 2007). Pourtant, ils se sentent globalement plutôt bien informés sur le sujet (62%).- De plus, les modalités de changement sont mal connues. Une personne sur 5 déclare connaître la marche à suivre. »...

« La majorité des pays de l'UE27 appliquent des tarifs réglementés, que ce soit pour le gaz ou l'électricité et que ce soit à destination des particuliers ou des entreprises. Par exemple, l'Espagne et l'Italie détiennent, eux aussi, des tarifs réglementés pour le gaz à destination des particuliers. En France, seul GDF SUEZ peut (et doit) proposer les tarifs réglementés, fixés par l'Etat. Au 30 juin 2009, 89,6% des sites résidentiels sont encore au tarif réglementé (67% sur le marché industriel). Sur les 10,4% de sites résidentiels passés au prix de marché, la moitié est passée chez un fournisseur alternatif (5,4%), l'autre moitié est restée chez GDF SUEZ (5%). On appelle "site" un poste terminal de distribution (en gros, un compteur) de particulier ou d'entreprise.

Le nombre de sites chez un fournisseur alternatif est en augmentation : +1,5 point depuis 6 mois (3,9% le 31 décembre 2008), +3,5 points depuis un an (1,9% le 30 juin 2008).

On constate que l'ensemble des fournisseurs alternatifs fixent leurs prix par rapport au prix réglementé, qui constitue ainsi un aiguillon de la concurrence.

Il existe également, depuis le 15 août 2008, un tarif social pour les clients particuliers disposant de faibles ressources : le tarif spécial de solidarité (TSS). Il a été décidé après les trois augmentations successives du tarif réglementé de 2008. Environ 1,1 million de foyers sont éligibles au TSS, mais

environ la moitié des ayants droit n'y ont pas encore accès, principalement en raison de problèmes d'identification, en particulier pour les personnes ayant un chauffage au gaz collectif. » (p.3)

Annexe 6 : Partie du Contrat de service public GDF-Suez consacrée au DD

GDF SUEZ, qui a apporté sa contribution au débat organisé par les Pouvoirs Publics, souhaite être un acteur majeur du développement durable dans le cadre mis en place par le Grenelle de l'environnement.

7.1. Agir pour la limitation des émissions de gaz à effets de serre et la qualité de l'environnement dans le cadre de son activité industrielle

GDF SUEZ continue d'être exemplaire dans son ambition de limiter l'impact de ses activités sur le milieu naturel. GDF SUEZ s'engage notamment, directement ou dans le cadre de son pouvoir de supervision, à :

- poursuivre son action pour limiter les émissions de Gaz à Effet de Serre (CO₂ et CH₄) sur ses infrastructures gazières (Réseaux, stations de compression, terminaux méthaniers ...);*
- respecter les objectifs de réduction des émissions de CO₂ tels que définis dans le cadre du PNAQ 2⁸⁰;*
- poursuivre le programme engagé pour réduire les émissions d'oxydes d'azote (NO_x) en application de l'arrêté du 11 août 1999. Les travaux correspondants seront achevés sur la durée du contrat et l'état d'avancement du programme fera l'objet de réunions de concertation périodiques.*

GDF SUEZ agit également pour améliorer l'insertion environnementale de ses installations, réduire les nuisances sonores imputables à ces dernières, et limiter l'impact de ses activités sur la biodiversité.

7.2. Contribuer à une utilisation rationnelle des ressources énergétiques

GDF SUEZ entend être acteur de la lutte contre le changement climatique en développant des actions sur trois axes :

- la maîtrise des consommations énergétiques ;*
- le développement des énergies renouvelables ;*
- la maîtrise des émissions de CO₂.*

Dans chacun de ces domaines, il intervient d'abord au niveau de l'information et de la sensibilisation de ses clients, voire de façon plus générale du public. En particulier, GDF SUEZ continue à agir pour promouvoir les économies d'énergie et à fournir de l'information sur l'utilisation optimale de l'énergie, conformément à ses obligations de conseil dans ce domaine. Il développe pour ce faire les moyens internet appropriés.

Ensuite, GDF SUEZ propose à ses clients, dans le respect des règles de la concurrence, des solutions, performantes et adaptées à leurs besoins, contribuant à la lutte contre le changement climatique :

⁸⁰ Plan National d'Attribution des Quotas d'émission de CO₂

- offres chaudières basse température, chaudières à condensation;
- couplage gaz naturel/solaire thermique ;
- offres de « contrats de performance » aux collectivités territoriales ou aux clients tertiaires ;
- offres « chaufferie biomasse ».

GDF SUEZ continue à investir dans les capacités de production éoliennes et dans le déploiement des technologies innovantes dès lors qu'elles ont atteint une maturité suffisante. Sur la durée du contrat, ce pourrait en particulier être le cas de la micro-cogénération (ou chaudière électrogène).

GDF SUEZ, GRTgaz et GrDF s'engagent à favoriser l'injection de bio méthane dans leurs réseaux.

GDF SUEZ s'engage à faire ses meilleurs efforts pour développer l'usage du GNV⁸¹.

Au-delà, GDF SUEZ contribue, le cas échéant, à toute initiative des services de l'Etat visant à favoriser et à évaluer les actions engagées dans les domaines précités, en particulier dans le secteur résidentiel tertiaire.

Dans ce cadre, GDF SUEZ apporte notamment son expertise à l'élaboration de méthodes et d'outils permettant d'estimer les émissions de gaz à effet de serre ou de mesurer la performance énergétique et environnementale des bâtiments.

GDF SUEZ poursuit son engagement afin de respecter les objectifs de certificats d'économie d'énergie. Le coût des actions réalisées à cet effet par l'entreprise est pris en compte dans l'évolution de la formule tarifaire pour la part correspondant aux clients aux tarifs réglementés.

Enfin, sur la durée du présent contrat, GDF SUEZ poursuit sa participation au Fonds prototype Carbone.

LA POLITIQUE DE RECHERCHE

Face aux enjeux énergétiques et aux choix technologiques d'aujourd'hui et de demain, GDF SUEZ souhaite soutenir une forte activité de recherche et développement et s'engage à consacrer, sur la période du présent contrat, au moins 40 % de son effort de recherche en France dans le domaine de l'énergie à des actions consacrées à l'environnement, aux nouvelles technologies ou à la sécurité. 15% au moins des dépenses de recherches sur le même périmètre seront consacrées à la sécurité.

7.3. Agir pour l'environnement par le développement de technologies innovantes et l'accroissement de la performance des installations

GDF SUEZ s'engage notamment à :

- conduire des opérations pilotes de réduction des émissions de méthane sur ses propres équipements et à développer des projets traitant des rejets des effluents des terminaux et stockages, de l'eau en sous sol et de l'acceptabilité de nouveaux projets d'investissement.
- poursuivre ses travaux d'évaluation d'impacts environnementaux des technologies énergétiques, notamment par les méthodes ACV (Analyse du cycle de vie).

⁸¹ Gaz Naturel pour Véhicules

- mettre en œuvre une politique globale d'innovation sur les solutions énergétiques de demain visant en particulier à :

Développer les complémentarités entre le gaz naturel et les énergies renouvelables (énergie solaire thermique et photovoltaïque et biomasse notamment) pour la production de chaleur et d'électricité ;

Promouvoir de nouveaux procédés économes en énergie et l'utilisation rationnelle du gaz naturel dans l'industrie et le résidentiel - tertiaire en mettant en œuvre en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour déployer le télécomptage et la télésurveillance ;

Développer des solutions d'évacuation de produits de combustion pour le déploiement des chaudières performantes à condensation dans les bâtiments collectifs neufs et existants ;

Qualifier par des opérations pilotes de nouveaux appareils de chauffage et de production d'ECS et d'électricité (micro-cogénération, pompe à chaleur gaz...) :

Mobiliser ses compétences pour favoriser l'émergence, dans des conditions économiques compétitives et avec des modes de financement adaptés, de technologies de pointe propres et performantes. GDF SUEZ étudiera notamment les conditions du développement du captage du transport et du stockage du CO2.

Enfin GDF SUEZ continue à s'impliquer dans plusieurs pôles de compétitivité créés en 2004 par les pouvoirs publics et visant le développement du tissu économique local au travers d'une coopération renforcée entre centres de recherches, entreprises et collectivités autour du développement des énergies nouvelles.

Annexe 7 : les 3 Axes de la Politique DD arrêtée en 2009

NNOVER POUR SE DÉVELOPPER SUR LES MARCHÉS ET ANTICIPER LEUR ÉVOLUTION

Satisfaire les attentes des marchés et se développer

- Multiplier des offres permettant aux clients d'améliorer leurs performances environnementales et sociales
- Développer le projet de marketing durable
- Participer à la recherche sur le développement durable et la responsabilité sociétale

S'assurer de la qualité et garantir la continuité de service

- Partager les bonnes pratiques
- Réaliser des benchmarks
- Développer le réseau et accroître les standards d'accès au réseau gaz naturel

Promouvoir un comportement éthique dans la relation commerciale

- Mettre en œuvre le plan d'action 2009-2010 du groupe en matière d'éthique
- Poursuivre la diffusion du stage « éthique des affaires »
- Poursuivre le déploiement du plan d'action d'achats durables

GARANTIR LA PÉRENNITÉ ET L'ACCEPTABILITÉ LOCALE DE NOS ACTIVITÉS

Élaborer une écoute et un dialogue structurés avec chaque partie prenante

- Mesurer les attentes des populations en matière de développement durable
- Poursuivre la mise en place d'une cartographie des parties prenantes dans chaque entité du groupe et de stakeholder sessions
- Mettre en place un système de management des parties prenantes au niveau groupe
- Soutenir l'innovation et la cohésion des territoires
- Organiser le dialogue avec les ONG
- Suivre et développer des partenariats
- Identifier et mesurer la précarité énergétique et hydrique
- Participer à la mise en œuvre de la politique clients démunis
- Assurer les relations avec les agences extra-financières

Garantir la sécurité industrielle et la sûreté des installations

- Mettre en œuvre l'accord santé et sécurité signé en février 2010

Limiter notre exposition aux changements climatiques

- Renforcer la recherche appliquée dans les projets de captage du CO2
- Finaliser la stratégie Carbone
- Développer les actions de maîtrise de l'énergie

Préserver les ressources naturelles et diminuer l'impact environnemental de nos activités

- Respecter les engagements pris à l'occasion du Grenelle de l'Environnement
- Élargir le périmètre des systèmes de management environnemental
- Améliorer les performances en matière de rendement des réseaux d'eau, d'utilisation de l'eau et de l'énergie dans les process industriels
- Diffuser les lignes directrices et plan d'action pour la préservation de la biodiversité dans les activités
- Mettre en œuvre les critères développement durable dans les choix d'investissement du groupe

Lutter contre la corruption

- Diffuser et faire appliquer la nouvelle Charte Éthique GDF SUEZ
- Respecter le dispositif Éthique et Compliance

Se comporter en entreprise solidaire

- Participer à l'économie locale en favorisant les emplois de proximité et le recours à des fournisseurs locaux
- Entreprendre avec des acteurs reconnus (issus de la société civile) des actions de solidarité pour favoriser l'accès aux services essentiels

DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ, L'EFFICACITÉ ET LA COHÉSION CULTURELLE DE GDF SUEZ

Construire la culture du groupe autour du développement durable

- S'appuyer sur la vitalité du développement durable pour attirer les meilleurs talents
- Poursuivre la mise en place de plans d'action développement durable sur le même rythme que le plan stratégique à moyen terme
- Soutenir l'activité des ONG internes de salariés
- Intégrer le développement durable dans l'évaluation des managers

Développer le professionnalisme

- Déployer les formations adaptées

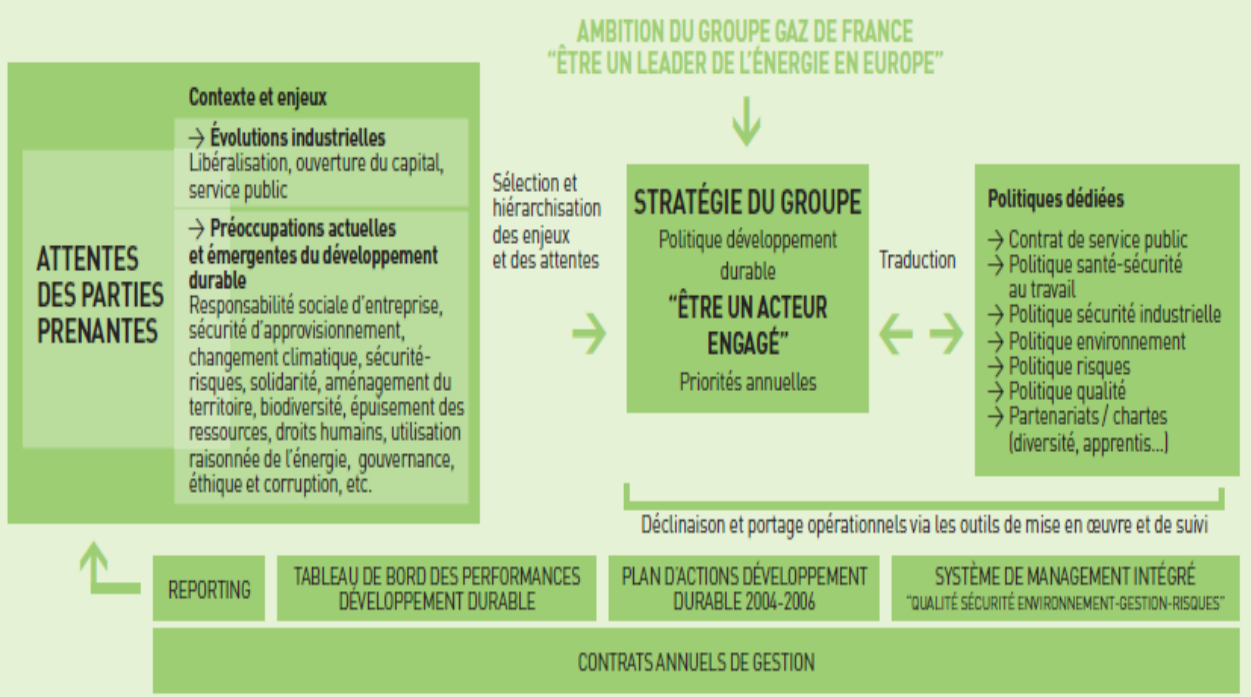
Améliorer le « bien-être » au travail

- Garantir le dialogue social
- Favoriser la mobilité au sein du groupe

Favoriser l'égalité des chances

- Garantir un accès sans discrimination à l'emploi
- Faire progresser la mixité

Annexe 8 : Le processus d'opérationnalisation du DD décrit dans le rapport DD de Gaz de France 2005



Annexe 9 : L'intégration du DD dans le processus de planification stratégique de GDF SUEZ

Le processus de planification stratégique comprend trois exercices :

- un exercice de plan stratégique, qui est à dix ans et au-delà,
- un exercice qu'on appelle les plans d'affaires moyen terme, à un horizon de cinq ans,
- un exercice à un an, notamment de budget.

« Pour chacun de ces niveaux de temporalité, le développement durable a donné sa vision. Nous avons tous travaillé quatre ou cinq mois pour nous accorder sur les enjeux en matière de développement durable pour un groupe tel que le nôtre à l'horizon 2020 et au-delà ? Quels sont les risques, quelles sont les opportunités, quelles sont nos forces et nos faiblesses ? C'est une matrice classique.⁸²

Derrière cela, on a bâti notre politique. La politique avait pour but de cadrer, par-delà la vision à dix ans, ce qu'on voulait à moyen terme. On pense que notre politique a un horizon de l'ordre de cinq ans et qu'au bout de cinq ans, il faudra la revoir pour l'infléchir. Derrière cet horizon à cinq ans, il y a des plans d'affaires à moyen terme, et il y a une dimension développement durable de chacun des plans d'affaires. Par exemple, on vient de sortir un plan d'affaires à moyen terme du groupe, avec quelques indicateurs, essentiellement des indicateurs environnementaux d'ailleurs parce qu'on pense que la question environnementale est une de celles qui est majeure en termes de développement durable pour le groupe à moyen ou long terme. Elle est aussi délicate, parce qu'il y a de grosses inerties. Toujours est-il qu'on a cette dimension développement durable du plan d'affaires, dans laquelle chacune des branches fournit cette dimension avec des indicateurs.

Et puis on a des plans d'actions à court terme. Chaque année (ça se fait en décembre - janvier), on regarde pour chacune des branches ce qu'ils ont réalisé en matière de plans d'actions, et deuxièmement ce qu'ils en déduisent (au vu de ce qu'ils ont fait, qu'ils auraient dû faire ou de nouveaux éléments) pour l'année suivante. L'ensemble du dispositif est bouclé par un tableau de bord développement durable, c'est-à-dire des chiffres qui vont même un peu au-delà de ce qu'il y a dans le rapport de développement durable (il y a des chiffres qui sont pour nous). Il nous permet d'objectiver nos résultats, de tracer une trajectoire. » (Un cadre Dirigeant DD issu de GDF).

⁸² Matrice SWOT qui permet un diagnostic sur 4 dimensions. Acronyme anglais *S-trengths* (forces), *W-eaknesses* (faiblesses), *O-pportunities* (opportunités), *T-hreats* (menaces).

Les apports de cette recherche résident dans la mise en parallèle du déclin du concept de service public (SP) et de la montée en puissance des concepts de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de développement durable (DD) en France. Nous avons mené nos travaux en nous appuyant principalement sur la théorie néo-institutionnelle, appliquée à l'étude de deux cas : La Poste et GDF SUEZ. Nous avons montré que dans les groupes dépositaires d'une mission de SP, le concept de RSE-DD est un mythe rationalisé de substitution, qui s'institutionnalise pour permettre de retrouver, en interne comme en externe, une légitimité cognitive et normative, légitimité écornée lors du passage du modèle de SP au modèle marchand. Les contradictions institutionnelles entre le modèle de SP et le modèle libéral de marché invitent ces groupes à rechercher un cadre institutionnel alternatif, incarné en l'occurrence par la RSE-DD. Nous nous sommes également appuyés sur deux cadres théoriques complémentaires. La sociologie de l'acteur réseau nous a permis de comprendre que le concept de RSE-DD, en étendant les notions d'intérêt général héritées du service public, était source d'innovations dans ces entreprises. Ces innovations émergent lorsqu'elles s'appuient sur un réseau d'acteurs, parmi lequel l'Etat tient une place majeure. Nous avons mis en lumière des mécanismes d'apprentissage organisationnel, majoritairement en simple boucle, en matière d'appropriation de la RSE-DD. Cet apprentissage organisationnel est facilité par le cadre cognitif et culturel des acteurs, socialement élaboré dans le cadre du SP, et il renforce le processus d'institutionnalisation de la RSE-DD.

Mots clés : Service Public, RSE, Développement Durable, Théorie Néo-Institutionnelle, Sociologie de l'Acteur Réseau, Théorie de l'Apprentissage Organisationnel

This research makes its contribution in the context of a decline in the traditional concept of "the public service" and, at the same time, the increasing importance of the notions of corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD) in France. In the main we based our research on neo-institutional theory as applied to the study of two organizations : "La Poste" and "GDF Suez". Our research shows that in these enterprises, both of which have a public service mission, the concept of CSR-SD is a rationalized myth of substitution, which becomes institutionalized allowing to find a cognitive and normative legitimacy in the internal as well as the external context, a legitimacy reduced and more and more disregarded during their shift from the public service model to the market economy model. The institutional contradictions between those models of public service and the liberal market approach invite these corporate groups to look for an alternative institutional framework embodied in the particular case of CSR-SD. We used two complementary theoretical frameworks in our research. Actor Network theory showed how by spreading the idea of public interest, inherited from the public service, the issues of corporate social responsibility and sustainable development became a source of innovation in these companies. This innovation is evident when it emanates from an actors' network in which the State plays a significant role. We revealed mechanisms of organizational learning, mainly single-loop learning, during the process of embracing corporate social responsibility and sustainable development. This organizational learning is facilitated by the cognitive and cultural backgrounds of the actors, developed within the social framework of the public service, which strengthens the institutionalization of corporate social responsibility and sustainable development.

Key words : Public Service, CSR, Sustainable Development, Neo-Institutional Theory, Actor Network Theory , Organizational Learning Theory