Document généré le 17 avr. 2024 04:08

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau

CSR and SD, myths of substitution in enterprises which have a public service mission

RSE y mitos SD alternativa para las empresas de servicio público

Corinne Delpuech

Volume 19, numéro 1, automne 2014

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1028495ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1028495ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Delpuech, C. (2014). RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *19*(1), 141–157. https://doi.org/10.7202/1028495ar

Résumé de l'article

Cette recherche met en parallèle le 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. Elle s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle (TNI), appliquée à l'étude de deux cas : La Poste et GDF SUEZ. Elle montre 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 une légitimité cognitive et normative, légitimité écornée lors du passage du modèle de SP au modèle marchand.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau

CSR and SD, myths of substitution in enterprises which have a public service mission

RSE y mitos SD alternativa para las empresas de servicio público

CORINNE DELPUECH
Université de Toulouse, Toulouse Business School

Résumé

Cette recherche met en parallèle le 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. Elle s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle (TNI), appliquée à l'étude de deux cas : La Poste et GDF SUEZ. Elle montre 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 une légitimité cognitive et normative, légitimité écornée lors du passage du modèle de SP au modèle marchand.

Mots clés : RSE, Développement Durable, Service Public, Théorie Néo-Institutionnelle

Abstract

This research address a parallel decline in the concept of public service and increase in importance of the notions of corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD) in France. It is based on neo-institutional theory as applied to the study of two organizations: La Poste and GDF Suez. It shows that in these enterprises, having both 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, a legitimacy reduced during their shift from the public service model to the market economy model.

Key words : CSR, Sustainable Development, Public Service, Neo-Institutional Theory

Resumen

Esta investigación es paralela a la decadencia de la noción de servicio público (SP) y el surgimiento de los conceptos de responsabilidad social empresarial (RSE) y desarrollo sostenible (SD) en Francia. Se basa en la teoría neo-institucional (TNI), aplicado a dos estudios de caso: La Poste y GDF SUEZ. Esto demuestra que en los grupos de depósito misión SP, el concepto de la RSE-DD es un mito alternativa simplificada, que institucionaliza a tratar de encontrar una legitimidad cognitiva y normativa, la legitimidad empañada durante el paso del modelo de SP modelo de comerciante.

Palabras claves: responsabilidad social empresarial, de sostenibilidad, de servicios públicos, la Nueva Teoría Institucional

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). 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. Dès 1999, sous l'impulsion de l'Etat et du Comité 21, elles signent *« La Charte des entreprises publiques pour le DD »*. Cette charte établit un lien entre le concept de service public et le concept de développement durable. 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 télécommunications, de l'électricité, du gaz, des chemins de fer 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. 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. Pasquero (2005) et 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 dans le cadre du processus de libéralisation porté par l'Union Européenne, des formes de RSE explicites, proches de celles pratiquées par les entreprises américaines privées, se développent selon ces chercheurs.

Notre article a pour dessein de contribuer à éclairer ces interrogations. L'appropriation du DD ou de la RSE 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? 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).

Après avoir présenté notre cadre conceptuel et théorique, nous expliciterons notre méthodologie avant d'exposer nos résultats et les voies ouvertes par cette recherche.

Cadre conceptuel et théorique

Pour comprendre si l'appropriation du DD ou de la RSE prenait une signification particulière dans nos deux cas, nous souhaitions étudier dans un premier temps les représentations des concepts de SP et de RSE-DD à La Poste et à GDF SUEZ et dans un second temps le mouvement d'institutionnalisation de la RSE. Le premier point nous amène à développer notre cadre conceptuel et le second à préciser le choix du cadre théorique sous-tendant nos travaux de recherche : la théorie néo-institutionnelle.

Le cadre conceptuel

Le concept de SP a de multiples significations : institutionnelle, juridique, idéologique (Chevallier, 2008). 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... Les services publics économiques en réseau comme La Poste et GDF SUEZ ont pour principale caractéristique de mailler le territoire national en fournissant des biens essentiels. D'une manière générale, le service public repose sur un certain nombre de valeurs : l'utilité publique, l'intérêt général, le bien commun. Il a conquis son prestige à son apogée en mettant en avant sa dimension éthique, au cœur de l'attachement des Français et il s'est constitué en véritable morale professionnelle (Chevallier, 2008).

La RSE présente également de multiples acceptions (Carroll, 1999; Garriga et Melé, 2004; Gendron et al, 2004) et RSE et DD sont souvent devenus substituables dans les discours des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), reposant sur 3 piliers : économique, social, environnemental. La définition de l'ISO 26000 insiste d'ailleurs sur la contribution de la RSE au DD et sur les valeurs inhérentes à ce concept, notamment la dimension éthique qui doit favoriser le bien-être de la société.

Pour esquisser une comparaison entre les concepts de RSE-DD et de SP à La Poste et à GDF SUEZ, nous utiliserons la cartographie de Garriga et Mélé (2004) qui distinguent 4 approches de la RSE : l'approche éthique, l'approche utilitariste, l'approche contractualiste et l'approche politique, ces 4 approches pouvant également être mobilisées pour le SP.

Les concepts de SP et de RSE présentent en effet de nombreux points de convergence. Ils ont la particularité de réunir sous un même vocable différentes facettes d'un même concept. Il s'agit de concepts polysémiques, aux résonnances multiples, qui trouvent leurs sources dans des champs aussi divers que l'économie, la politique, la sociologie, la philosophie, l'éthique, le droit. Leur imprécision sémantique associée à leur puissance évocatrice en font des « mots valises », dans lesquels des approches contradictoires peuvent s'exprimer (par exemple, le développement durable peut recouvrir des pratiques modifiant symboliquement ou au contraire profondément le business modèle, Laine, 2005). Il s'agit de concepts « ombrelle ». Un concept « ombrelle » est *« un concept ou une idée large utilisée de manière lâche pour comprendre et rendre compte d'un ensemble de phénomènes divers »* (Hirsh, Levin, 1999, p. 200). D'autre part, la RSE-DD est parfois considérée comme un mythe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), comme l'a été à son apogée le service public. *« 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 mythique est un point commun particulièrement intéressant de ces deux concepts qui constituent une forme d'utopie mobilisatrice dans des champs similaires en se posant en projet de société, vecteur de légitimité. Tous deux présentent une dimension axiologique et se réfèrent aux notions d'intérêt général ou de bien commun, de bien public. 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, p.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 »*.

Cette approche conceptuelle nous a conduits à privilégier le cadre de la Théorie néo-institutionnelle. En effet, les notions de mythe et de légitimité, concepts clés de cette théorie, ont émergé de cette phase exploratoire. En outre, la TNI a été souvent mobilisée tant pour l'étude des services publics que pour expliquer l'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises (Igalens, 2005; Mocquet et Pezet, 2006; Klarsfeld et Delpuech, 2008; Pailot, 2006).

Le cadre théorique : La TNI

Les recherches du courant néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977,1978; DiMaggio et Powell, 1983) s'attachent à montrer que les organisations n'ont pas simplement pour objet la recherche de l'efficience mais sont avant tout en quête de légitimité. La rationalité organisationnelle s'exerce alors dans le but d'acquérir une légitimité, en adéquation avec les attentes de la société. La RSE-DD peut constituer une de ces attentes.

Pour Suchman (1995, p.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 »*, Suchman souligne l'impression subjective émanant du concept de légitimité. Pour cet auteur, la légitimité organisationnelle recouvre néanmoins trois dynamiques différentes : la légitimité pragmatique, qui résulte de la réponse aux attentes des parties prenantes les plus immédiates, la légitimité normative, née d'un jugement moral et la légitimité cognitive, fondée sur l'idée de *« taken-for-granted »*, sur ce qui apparaît comme allant de soi. Selon Jepperson (1991, p. 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.

La notion clé de découplage développée par Meyer et Rowan (1977) illustre l'écart parfois constaté 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 rationalisés auxquels les entreprises souhaitent se conformer pour asseoir leur légitimité et les réalités opérationnelles qui nécessitent de s'appuyer sur les notions d'efficacité. Certaines pratiques institutionnalisées fonctionnent en effet comme des mythes rationalisés, des mythes parce qu'il s'agit de croyances, rationalisées parce qu'elles prennent la forme de règles, de procédures pour atteindre des objectifs. Les *« mythes rationalisés »* sont définis par Meyer et Rowan (1977) comme un ensemble de pratiques auxquelles toutes les organisations d'un même champ se soumettent, suivant une logique rituelle pour affirmer leur appartenance à ce champ et leur légitimité. L'adoption de ces mythes rationalisés 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 qui légitiment conduisent à une plus grande efficacité de l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978).

Cependant, différentes stratégies de légitimation s'offrent aux entreprises. Oliver (1991, p. 152) en recense 5 :

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.

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 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 noyautant des instances décisionnelles par exemple).

Les stratégies de légitimation mobilisent des **discours** qui ont une fonction de création de sens (Weick, 1995) dans l'organisation. Ils peuvent aussi adopter une forme narrative qui s'apparente aux récits ou aux contes pour raconter des histoires (Boje, 2001; Salmon, 2007). Pour Weick (1995), l'organisation procède à une construction commune d'une réalité organisationnelle en créant du sens. 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 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, p. 60), pour produire du sens dans l'organisation. L'histoire racontée permet de justifier les directions prises dans la stratégie de l'entreprise. Les récits ou *« storytelling »* (Boje, 2001) fournissent ainsi de multiples explications et interprétations des évènements affectant l'organisation. Ils peuvent constituer des mythes explicatifs permettant de comprendre ces évènements, 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).

Mais comment comprendre un changement institutionnel, vers la RSE-DD par exemple?

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. Pour Seo et Creed (2002), les racines du changement institutionnel tiennent dans l'accumulation des contradictions à l'intérieur et entre les institutions. Ils proposent 4 sources de contradictions :

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'efficience technique: les organisations gagnant la légitimité et les ressources nécessaires en devenant isomorphes à leur environnement institutionnel. La taille et la persistance d'un fossé avec l'efficience peut générer une contradiction.

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 mais 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.

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. 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 quatre sources de contradiction sont imbriquées et expliquent le changement institutionnel. 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, quittant ainsi leur position d'acteurs passifs reproduisant les modèles sociaux existants. Nous mobiliserons ces apports théoriques dans notre étude de terrain mais il convient au préalable de présenter notre méthodologie.

Méthodologie

Pour conduire cette recherche, nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative qui s'accorde avec notre positionnement épistémologique interprétativiste. Parmi les méthodes qualitatives, nous avons opté pour l'étude de cas multiples en suivant les préconisations de Yin (1994) car elle garantit une approche holistique des phénomènes sociaux complexes.

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 (fusionnée en 2008 avec SUEZ). 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. Elles sont toutes deux concernées par le mouvement de libéralisation de l'ensemble des services économiques en réseau dans l'Union Européenne et elles vivent une profonde remise en question de leur identité de service public. En revanche, les éléments de différenciation susceptibles de stimuler la réflexion sont nombreux à Gaz de France :

– un contexte historique particulier, l'entreprise, étant née à la libération, des mouvements de résistance communistes (source de fierté pour les syndicalistes);

– un secteur d'activité centré sur l'énergie (secteur clé en matière de DD);

– 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.

Ces différences sont susceptibles d'impacter les représentations des concepts de SP et de RSE-DD des acteurs.

Une première catégorie de données a été recueillie à partir de sources documentaires tout au long de nos 4 années de recherche, notamment 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, 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 : guides à usage des managers, supports de communication internes, journaux d'entreprises, contenu des sites intranet ou internet.

Nous avons également eu recours à des observations directes et participantes et à des entretiens semi-directifs, principale technique mobilisée dans nos travaux. Nous avons choisi de nous intéresser, au-delà du discours et des outils développés par la Direction, à l'appropriation locale

par les acteurs de terrain dans les divisions régionales et les filiales car cette appropriation nous parait cruciale dans des entreprises en réseau qui maillent l'ensemble du territoire. Les entretiens ont été conduits dans les Directions Nationales et en région Midi-Pyrénées mais cette région n'est pas à différencier des autres car le déploiement de la politique RSE-DD a été conduit en 2008 sur l'ensemble de la France dans les deux groupes. Nous avons mené 35 entretiens à la Poste et 26 à GDF SUEZ entre 2009 et 2010, en procédant par échantillonnage théorique (Guillemette, 2006), c'est-à-dire en privilégiant la diversité des points de vue en termes de fonction : dirigeants nationaux et locaux, responsables RH, managers, employés et délégués syndicaux. Nous avions un contact privilégié avec les délégués régionaux en charge du DD dans les deux entreprises. Ils nous ont mis en relation avec les dirigeants DD du siège et nous ont donné accès à toutes les personnes que nous souhaitions rencontrer : syndicalistes, responsables RH, managers et directeurs dans chacun des 4 métiers de La Poste par exemple.

Notre guide d'entretien (présenté en annexe) est 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. 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. 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 a été conduite avec un logiciel de traitement thématique des données qui a permis par la suite la remise en ordre des propos dans des catégories, des thèmes et des sous-thèmes. En effet, les entretiens ont été intégralement retranscrits et codés avec l'aide du logiciel NVIVO 8. 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. Par exemple, concernant les perceptions des concepts de RSE-DD et de service public qui constituaient des thèmes, nous avions pour sous-thèmes les différentes approches identifiées par Garriga et Mélé : approche éthique, contractualiste, utilitariste, politique. (Des extraits de verbatims pour certains thèmes sont fournis en annexe sur les représentations et la légitimité). Dans un deuxième temps, en relisant les entretiens les plus riches, d'autres thèmes et sous-thèmes ont émergé. Notre codification est donc simultanément inductive et déductive. Pour améliorer la validité des codes et la fiabilité externe du processus de codification et d'analyse des données qui en découle, nous avons procédé à un double codage, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (1994), avec deux codeurs différents (indice de convergence 72 % et 76 %).

Après avoir mis en exergue notre premier type de résultat : les représentations et les liens entre les concepts de RSE et de SP, nous exposerons nos résultats relatifs au processus d'institutionnalisation du concept de RSE-DD.

Discussion représentation des concepts de SP et de RSE

Nous nous sommes particulièrement appuyés sur l'analyse de nos entretiens pour appréhender les représentations du SP et de la RSE.

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 verbatims à La Poste. La Poste a longtemps été une administration et comprend encore 54 % 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 (Gaz de France née de la Résistance a « reconstruit la France »…).

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 interviewés est en mesure de citer les 4 missions de SP[1] contractualisées 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'utilities »* 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).

1. Le service universel postal, le service de la presse, l'accessibilité bancaire, l'aménagement du territoire

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). **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. Les multiples résonnances de la notion de SP permettent cette instrumentalisation et elles 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 et permet de se concentrer sur les objectifs économiques.

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 dominent. A La Poste, 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 »* (Un cadre Dirigeant DD). 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.

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.[2]

Cette convergence est 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 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, diversité, égalité H/F, insertion de jeunes de quartiers particulièrement) et bien plus encore dans les dimensions environnementales, longtemps absentes des agendas de ces entreprises.

2. 3 pages sur 19 dans le contrat de SP conclu par GDF SUEZ avec l'Etat pour 2010-2013. Le DD est abordé explicitement 3 fois dans le contrat de SP 2008-2012 de La Poste.

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 au sens de Suchman (1995). 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 montrerons que l'institutionnalisation de la RSE-DD raconte une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché.

L'institutionnalisation de la RSE-DD pour retrouver une légitimité dégradée

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. Les pratiques des concours, la gestion statutaire, la prestation de serment par exemple étaient appliqués suivant une logique rituelle pour affirmer l'appartenance au champ 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.

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). Le métier des facteurs se vide 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.

L'entrée dans le secteur concurrentiel a bouleversé les représentations des valeurs à La Poste comme à Gaz de France, 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. L'environnement social de travail a été bouleversé ce qui affecte la légitimité cognitive et ce changement est perçu comme une dégradation. Ce jugement moral altère la légitimité normative.

Les dirigeants vont tenter de retrouver une légitimité normative et cognitive en interne en affichant un fort engagement sur les thématiques RSE-DD en affirmant 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 Contrat à Durée Indéterminé. Le recours au Contrat à Durée Déterminée, fréquent jusqu'aux Accords de Vaugirard de 2004, s'est fortement réduit et cette politique volontariste est présentée a posteriori comme l'un des volets de la politique RSE-DD.

À GDF SUEZ, l'engagement dans *« le label RSE des métiers de la relation clients »*[3], 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 était attachés à nos valeurs. Ce qui est intéressant, c'est que lors de la fusion par exemple, on a embarqué nos valeurs humaines. »* (Un cadre Dirigeant Branche Clients Habitat Professionnels). GDF SUEZ est par ailleurs fier d'indiquer qu'il est leader du secteur des utilities en 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 le projet de fédérer la culture interne autour des valeurs du DD. 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. »* (un manager), 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.

À 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.

La légitimité en externe

La Poste et GDF SUEZ ont tous 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 renégociations 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'Etranger (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 (pragmatique, normative et cognitive) 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. Ils 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. 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[4], est de renforcer son acceptabilité et de s'ouvrir les portes des collectivités (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

3. lancé par le Ministre Jean-Louis Borloo le 14/12/2004 pour promouvoir les entreprises socialement responsables du secteur de la relation clients.

4. 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 en 2009 à Jean Paul Bailly pour fédérer les besoins en véhicules électriques des entreprises et atteindre la masse critique pour faire émerger une filière française. La vingtaine d'acteurs privés et publics participant à la démarche permettrait d'engager des commandes à hauteur de 50000 véhicules selon J.P. Bailly. Dans ce cadre, l'UGAP, centrale d'achat public, a attribué un lot de 15637 véhicules à Renault et un lot de 3074 véhicules à Peugeot fin 2011 (site Groupe La Poste).

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. En menant des actions sociétales sur les territoires, ces groupes concourent au développement économique, en France comme à l'étranger, avec pour objectif assumé de s'ouvrir de futurs marchés.

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 (1983). 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 CO_2.

En intégrant des éléments aujourd'hui sociétalement légitimés comme la RSE-DD et son modèle, ses croyances, 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 »* (Un cadre Dirigeant DD). 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.

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'efficience et nous rajouterons, particulièrement pour celles qui ont perdu de cette légitimité lorsque le mythe sur lequel elles s'étaient construites s'est effrité. Si l'objectif est la légitimité plus que l'efficience, 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 »*. Un des éléments utilisé 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.

Un cadre institutionnel alternatif pour affronter les contradictions institutionnelles

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, confrontées 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 confor-

mité 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 ; 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.

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?

Dans le prolongement des apports théoriques de Benson (1977), 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.

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. Le choix de la RSE-DD 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) 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. GDF SUEZ et La Poste ont adopté à notre sens une stratégie de légitimation de compromis si l'on se réfère à Oliver (1991) 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) et encore plus lorsqu'ils sont soumis à des logiques institutionnelles différentes (Friedland et Alford, 1991) et qu'ils évoluent au centre d'environnements institutionnalisés contradictoires comme c'est le cas dans les entreprises objets de nos études de cas.

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).

Comment raconter une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché?

Ces formules et les discours sur la RSE-DD sous-tendent trois idées fortes à La Poste et à GDF SUEZ : **l'affirmation d'un «*business case*» pour la RSE-DD** considérée comme un levier de performance; l**a proximité cognitive** des notions de RSE-DD et de SP, 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 qu'elles rencontrent. 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, 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.

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. 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). 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 rationalisés au sens de Meyer et Rowan (1977) qui se substituent au mythe de SP écorné par l'entrée dans l'économie de marché. La référence au concept de SP existe toujours mais la RSE-DD est présentée comme un prolongement conciliable avec l'économie de marché et c'est donc désormais le concept de RSE-DD qui est mis en avant et qui est mythifié. Il est mis en exergue dans la stratégie, les discours identitaires en interne et en externe, les pratiques, les structures (service spécifique, correspondants, formation) et les éléments cérémoniaux (labels obtenus) pour recouvrer une légitimité. Ce mythe explicatif est utilisé 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. Ce mythe leur permet de résoudre la dissonance cognitive qui les menace. En externe, ce mythe explicatif renforce la légitimité des entreprises auprès des parties prenantes.

Conclusion

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.

La principale voie de recherche ouverte par nos travaux tient aux particularités de l'institutionnalisation de la RSE-DD dans les entreprises de SP en réseau. Notre étude 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. Nos travaux de recherche nous permettent de formuler l'hypothèse d'une appropriation plus substantielle dans les entreprises de service public en réseau pour trois raisons essentielles : la présence de l'Etat dans la gouvernance de ces entreprises; les représentations cognitives et culturelles des acteurs centrées sur des valeurs plus que sur le profit; le rôle historique des entreprises en réseau qui maillent le territoire pour fournir des biens d'utilité publique.

Le processus de déploiement de la RSE-DD sur le territoire français est encore à ce stade trop récent (2008) pour formuler des propositions significatives. Une des voies de recherche qui nous paraîtrait 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.

Bibliographie

Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organisational and Communication Research*, Thousands Oaks CA, Sage.

Carroll, A. B. (1999). « Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct», *Business and Society*, vol. 38, n° 3, p.268-295.

Chevallier, J. (2007). « Les nouvelles frontières du service public », *Regards croisés sur l'économie*, n° 2, p. 14-24.

Capron, M.; Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable,* Editions La Découverte.

Chevallier, J. (2008). *Le service public*, collection « Que sais-je? », PUF.

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.

Drago, R. (2001). *Quel avenir pour les entreprises publiques?,* PUF.

Frederick, W.C. (1960). « The growing concern over business responsibility », *California Management Review*, vol. 2, p. 54-61.

Friedland, R.; Alford, R.R. (1991). « Bridging society back », in W.W. Powell and P. DiMaggio, *Symbols, practices, and institutional contradictions. The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, p. 232-263.

Garriga, E.; Melé, D. (2004). « Corporate social responsibility theories : mapping the territory », *Journal of Business Ethics,* vol. 53, p. 51-71.

Gendron, C.; Lapointe, A.; Turcotte, M.F. (2004). «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations Industrielles/industrial relations*, vol. 59, n° 1, p. 73-100.

Guillemette, F. (2006). « L'approche de la grounded theory : pour innover? », *Recherches qualitatives*, vol. 26 (1), p. 32-50.

Hirsh, P.M.; Levin, D.Z. (1999). « Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle.

Model, *Organization Science*, vol.10 (2), p. 199-212.

Igalens, J.; Mancy, F. (2005). « L'Entreprise responsable, la reconnaissance du rôle citoyen » dans J.M. Peretti, *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, p. 347-358.

Jepperson, R. L. (1991). «Institutions, institutional effects and Institutionalism», in W.W. Powell and P. DiMaggio, *The New Institutionalism Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, p. 143-163.

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.

Laine, M. (2005). «Meanings of the term "sustainable development" in Finnish corporate disclosures», *Accounting Forum*, vol. 29, p. 395-413.

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.

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 J.W. Meyer and al., *Environments and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., p. 78-109.

Miles, M. B.; Huberman, A.M. (1994). *qualitative data analysis : an expended sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications

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.

Oliver, C. (1991). «Strategic responses to institutional processes», *Academy of management Review*, vol. 16, p. 145-179.

Pailot, P. (2006). «La normativité dans la RSE : une lecture néo-institutionnaliste», *Management International*, p. 81-98.

Romelaer, P. (1999). *La technique de l'entretien*, Miméo.

Pasquero, J. (2005). «La RSE comme objet des sciences de gestion : un regard historique», dans M.F. Turcotte et A. Salmon, *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.

Salmon, C. (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte.

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.

Suchman, M. C. (1995). «Managing legitimacy : strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

Voisset, M. (2001). «Les entreprises publiques en Europe» dans R. Drago , *Quel avenir pour les entreprises publiques?,* PUF.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods* (2e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications.

ANNEXE

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 mangement?

– **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?

Extraits verbatims

Code Représentation concept SP, approche éthique

La Poste

« 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).

« 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).

« 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. » (Un facteur)

« 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 terrain)

GDF SUEZ

« 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 Branche Energie France, BEF).

« Le SP, c'est un des socles qui cimente 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… C'est moins fort qu'avant, ça c'est indéniable. C'est moins fort qu'avant, mais ça y est toujours. » (Un manager BEF).

« 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 » (Un délégué syndical GrDF) .

Représentation service public approche contractualiste et utilitariste

La Poste

« 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. ». (Un cadre dirigeant courrier)

« 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 ». (Un manager)

« 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).

GDF SUEZ

« 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).

« 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).

Représentations RSE-DD, approche utilitariste

La Poste

« 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. ». (Un cadre dirigeant)

« 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).

« 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).

GDF SUEZ

« 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).

« 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).

« Après, il ne faut pas être hypocrite. Toutes ces démarches, c'est aussi des éléments contributifs de la performance. » (Un cadre BEF).

Code lien RSE-DD

La Poste

« 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).

« Je pense qu'on a dans l'âme, de par notre passé d'administration et d'entreprise publique, ces idées. » (Un cadre Banque).

« 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).

« C'est maintenir le lien social entre les populations » (Un manager Colis)

« 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).

« 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! » (Un délégué syndical Colis).

GDF SUEZ

« 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. » (Un cadre Dirigeant DD Siège).

« 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. » (Un cadre délégation régionale)

« 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).

Code perte légitimité interne

La Poste

« 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).

« 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).

GDF SUEZ

« 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. » (Un cadre service commun ErDF-GrDF).

« 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).

Code légitimité interne RSE-DD

« 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 notion 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.)

«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.» (Un cadre Dirigeant BEF).

Code légitimité externe RSE-DD

La Poste

«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 CO_2 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 Siège).

«Sur Montpellier, l'une des problématiques est de livrer l'hyper-centre, le centre ville de Montpellier qui s'appelle l'Ecusson, qui est inaccessibles 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 sociétalement 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).

GDF SUEZ

«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).

«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).

«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).

«Aujourd'hui une des façons de se réapproprier 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) […]» (Un manager).